



ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК:
моделі, ресурси та інструменти фінансування

ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ фінансування МЕР

Практичний посібник «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування» підготовлено Центром громадської експертизи на замовлення проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який упроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади.

Авторський колектив: Наталія Балдич, кандидат наук з державного управління
Наталія Гринчук, кандидат економічних наук
Наталія Ходько, кандидат соціологічних наук
Любомир Чорній
Ярослав Глібіщук

Упорядник: Ігор Лепьошкін

Дизайн та ілюстрації: Олена Марчишина, Роман Марчишин

Видання «Інвестиційні інструменти фінансування МЕР» є третьою частиною серії видань, що разом складають практичний посібник «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування».

Підготовка посібника стала результатом вивчення теорії і практики фінансування різноманітних проектів та ініціатив у сфері місцевого економічного розвитку, а також широких консультацій із посадовцями органів місцевого самоврядування успішних міст України.

Матеріали, наведені в посібнику, містять загальну характеристику найпоширеніших і відносно нових для України інструментів фінансування місцевого економічного розвитку, огляд актуального міжнародного досвіду й української практики з відповідних питань. Крім того, у посібнику є огляд положень нормативно-правових актів і процедур (алгоритмів) застосування відповідних інструментів. У посібнику також надано опис інституційної бази, необхідної для успішного застосування розглянутих інструментів фінансування місцевого економічного розвитку.

Посібник адресований державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, науковцям й експертам у сферах регіонального та місцевого економічного розвитку, інвестиційної діяльності й публічних фінансів.

Зміст посібника є виключною думкою авторів і не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

Будь-яку частину цього посібника не може бути відтворено або використано в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело та Проект ПРОМІС.

Повне відтворення тексту практичного посібника в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди ФКМ і Проекту ПРОМІС.



ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК:
моделі, ресурси та інструменти фінансування

ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ фінансування МЕР



ЧАСТИНА 3

ВИКОРИСТАНІ АБРЕВІАТУРИ ТА СКОРОЧЕННЯ

до 1–5 частин посібника

04

АР Крим	Автономна Республіка Крим
АТО	Антитерористична операція
БКУ	Бюджетний кодекс України
ВВП	валовий внутрішній продукт
ВРП	валовий регіональний продукт
ГКУ	Господарський кодекс України
ГЕФ	Глобальний екологічний фонд
ГО	громадська організація
ДКСУ	Державна казначейська служба України
ДПП	державно-приватне партнерство
ДФРР	державний фонд регіонального розвитку
ЖБК	житлово-будівельні кооперативи
ЖКГ	житлово-комунальне господарство
ЗМІ	засоби масової інформації
ЗУ	закон України
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD)
ЄІБ	Європейський інвестиційний банк (EIB)
ЄС	Європейський Союз (EU)
ЄФРР	Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)
ІКТ	інформаційно-комунікаційні технології
ІМР	інституції місцевого розвитку
ІП	індустріальний парк
ІПП	інституції підтримки підприємництва
ІТ	інформаційні технології
КМДА	Київська міська державна адміністрація
КМУ	Кабінет Міністрів України
КО	комунальні організації
КП	комунальні підприємства
КСВ	корпоративна соціальна відповідальність
КУ	комунальні установи
МБРР	Міжнародний банк реконструкції та розвитку (IBRD)
МВФ	Міжнародний валютний фонд (IMF)
МГ	місцеві гарантії

МЕР	місцевий економічний розвиток
МДО	міжнародні донорські організації
МЗ	муніципальне запозичення
Мінекономіки	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (до 29 серпня 2014 року – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України)
Мінрегіон	Міністерство розвитку громад та територій України (до 29 серпня 2014 року – Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України)
Мінфін	Міністерство фінансів України
ММС	міжмуніципальне співробітництво
МОВВ	місцеві органи виконавчої влади
МОП	муніципальна облігаційна позика
МСП	мале та середнє підприємництво
МТД	міжнародна технічна допомога
МЦП	місцеві цільові програми
МФК	Міжнародна фінансова корпорація (IFC)
МФО	міжнародні фінансові організації
НБУ	Національний банк України
НЕФКО	Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO)
НКЦПФР	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
НМДГ	неоподатковуваний мінімум доходів громадян
НПА	нормативно-правові акти
НУО	неурядові організації
ОДА	обласні державні адміністрації
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
ОМС	органи місцевого самоврядування
ООН	Організація об'єднаних націй
ОП	облігаційні позики
ОСББ	об'єднання співвласників багатоквартирних будинків
ОСН	органи самоорганізації населення
ОТГ	об'єднані територіальні громади
ПКУ	Податковий кодекс України
ППП	публічно-приватне партнерство
ПС	податкове стимулювання
ПЦМ	програмно-цільовий метод
ТЕО	техніко-економічне обґрунтування
ТКС	транскордонне співробітництво
ТПВ	тверді побутові відходи
ТПП	торгово-промислова палата
ФОП	фізична особа – підприємець
ЦОВВ	центральні органи виконавчої влади
ЦНАП	центр надання адміністративних послуг
ЦС	цільові субсидії

ЗМІСТ

06

ВСТУП

7

**1. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ
ПАРТНЕРСТВО**

14

2. ЛІЗИНГ

34

**3. ІНДУСТРІАЛЬНІ, НАУКОВІ
ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ПАРКИ**

48

ВСТУП

Інвестиційні ресурси МЕР охоплюють ресурси, залучені до місцевої економіки для створення нових активів. Особливістю інвестицій як фінансового ресурсу МЕР є те, що вони спрямовані на реалізацію певного проєкту безпосередньо, а не через місцевий бюджет. Інвестиційні ресурси можуть перебувати як у приватній власності, так і повністю або частково в комунальній. Також є сенс виділити інвестиційні ресурси, які безпосередньо контролює муніципалітет, – здійснювані за кошти місцевих бюджетів, а також підприємствами й організаціями комунальної форми власності. На практиці поширені різні змішані форми інвестицій, здійснюваних у режимі співфінансування з різних джерел.

Інвестиції є ключовим чинником МЕР. Інвестиційний процес на місцевому рівні спрямований на вирішення різних завдань. Передусім вкладення в муніципальну сферу орієнтовані на забезпечення населення міст новими, додатковими або поліпшеними громадськими послугами, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та забезпечення модернізації наявної інфраструктури; зниження вартості та поліпшення якості будівництва, експлуатації та обслуговування; забезпечення вчасного й адекватного обслуговування впродовж усього строку служби активів; використання досвіду та технологій приватного сектору; поповнення бюджетів завдяки збільшенню податкової бази.

07

Інвестиційні ресурси залучають за допомогою таких інструментів:

- **Публічно-приватне партнерство** – стале співробітництво між органами влади, зокрема й муніципального рівня, і підприємствами приватного сектору з метою генерування ресурсів для реалізації інфраструктурних проєктів. Ознаками публічно-приватного партнерства є розподіл видатків, ризиків і майбутніх прибутків між публічним і приватним учасниками партнерства. Застосування цього механізму дає змогу органам влади забезпечувати потреби економічного розвитку за інвестиційні кошти, не втрачаючи впливу на об'єкти інфраструктури та контролю за ними. Цей вплив переважно реалізовано через збереження права власності на об'єкт. Публічно-приватне партнерство – один із найпоширеніших механізмів фінансування масштабних інфраструктурних проєктів у розвинутих країнах. Подекуди в незрівнянно меншому обсязі цей механізм починають застосовувати й в Україні. У світовій практиці виділяють такі основні способи впровадження проєктів публічно-приватного партнерства:
 - a) «Контракти на управління й оренду» (Management and Lease Contracts) – модель ППП, коли приватна компанія бере на себе управління державним інфраструктурним об'єктом на фіксований період часу. Вод-

ночас право власності й обов'язок фінансування залишаються за державою (ОМС). Цю групу становлять такі різновиди цієї моделі:

«Контракт на управління» (MC – Management Contract) – держава оплачує приватній компанії її витрати на управління своїми активами; за експлуатаційні ризики несе відповідальність держава (ОМС);

«Договір оренди» (LC – Lease Contract) – держава (ОМС) надає своє майно (інфраструктурні об'єкти) в оренду приватному операторові на зворотній основі; експлуатаційні ризики приватна компанія бере на себе;

- б)** «Концесії» (Concessions) – модель ППП, коли приватний сектор бере на себе управління належною державі (ОМС) власністю (інфраструктурним об'єктом) і значні інвестиційні ризики протягом певного періоду.

До цієї групи належать такі різновиди моделі:

«Відновлення (реконструкція), експлуатація й передання» (ROT – Rehabilitate, Operate and Transfer) – приватний інвестор відновлює (реконструює) наявний об'єкт, потім експлуатує його протягом установленого договірної терміну, беручи на себе пов'язані із цим ризики, а потім повертає об'єкт державі;

«Відновлення, оренда й передання» (RLT – Rehabilitate, Lease or Rent and Transfer) – приватний інвестор відновлює (реконструює) наявний об'єкт, потім орендує або бере його у державного власника в лізинг на зазначений у контракті період часу, беручи на себе всі пов'язані із цим ризики, а потім повертає його державі (ОМС);

«Будівництво, відновлення (реконструкція), управління і передання» (BROT – Build, Rehabilitate, Operate and Transfer) – приватна компанія здійснює нове будівництво (реконструкцію) інфраструктурного об'єкта, потім експлуатує його протягом періоду дії контракту, беручи на себе всі пов'язані із цим ризики, а потім повертає його державі;

- в)** «Проекти із чистого аркуша» (Greenfield Projects) – приватна компанія або спільне державно-приватне підприємство здійснює будівництво й експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта протягом періоду контракту, після закінчення якого об'єкт може бути повернений державі.

До цієї групи належать такі різновиди моделі:

«Будівництво, оренда та передання» (BLT – Build, Lease and Transfer) – приватний інвестор здійснює будівництво нового інфраструктурного об'єкта, беручи на себе власні ризики, передає готовий об'єкт у власність державі, потім орендує й експлуатує його, беручи на себе всі ризики до закінчення строку оренди. Держава (ОМС) зазвичай забезпечує приватній компанії гарантію мінімального доходу через викуп послуг інфраструктурних об'єктів на тривалий період («take-or-pay contracts») або компенсацію мінімального трафіка;

«Будівництво, експлуатація та передання» (BOT – Build, Operate and Transfer) – приватний інвестор здійснює будівництво й експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта, беручи на себе ризики, потім передає його державі після закінчення строку дії контракту.

Приватний інвестор може мати право власності на створені об'єкти протягом контрактного періоду. Держава (ОМС) звичайно забезпечує приватній компанії гарантію мінімального доходу через викуп послуг інфраструктурних об'єктів на тривалий період («take-or-pay contracts») або компенсацію мінімального трафіка;

«Будівництво, володіння й експлуатація» (BOO – Build, Own, and Operate) – приватний інвестор здійснює будівництво, володіння й експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта, беручи на себе всі ризики. Держава (ОМС) звичайно забезпечує приватній компанії гарантію мінімального доходу через викуп послуг інфраструктурних об'єктів на тривалий період («take-or-pay contracts») або компенсацію мінімального трафіка;

«Комерсант» (Merchant) – приватний інвестор здійснює будівництво нового інфраструктурного об'єкта, вигравши конкурс на вільному конкурентному аукціоні, за умовами якого держава не надає гарантії доходу приватному інвесторові. Приватна компанія бере на себе всі будівельні, експлуатаційні та інші ризики щодо проекту;

«Оренда» (Rental) – приватний інвестор здійснює будівництво, володіння й експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта, беручи на себе всі ризики, а потім передає його в оренду державі зазвичай на період від 1 до 15 років. Держава (ОМС) при цьому забезпечує приватному партнерові гарантію мінімального доходу через викуп послуг інфраструктурних об'єктів на короткий період («short-term purchase agreements»);

- г) «Передача активів» (Divestitures) – приватна компанія купує пакет акцій державного / комунального підприємства, що володіє інфраструктурним об'єктом, через публічний продаж активів, програму приватизації та інші механізми.

До цієї групи входять такі моделі:

«Повна» (Full) – держава передає 100% пакета акцій державного / комунального підприємства приватній компанії;

«Часткова» (Partial) – держава передає певний пакет акцій державного / комунального підприємства приватній компанії. Це може передбачати передання управління інфраструктурним об'єктом приватній компанії.

- **Лізинг** – інструмент інвестування власних чи залучених фінансових коштів і майнових відносин, що виникають у разі передання предмета лізингу (рухомого й нерухомого майна) у тимчасове користування на підставі його придбання та здавання в довгострокову оренду.
- **Компенсації впливу** – інструменти, що дають змогу синхронізувати темпи розвитку муніципальної інфраструктури з динамікою житлової та комерційної забудови, а також компенсувати негативний вплив зовнішніх чинників, наприклад промислового забруднення довкілля, на місцевий розвиток. Використання цих інструментів передбачає зобов'язання забудовників чи підприємців компенсувати негативний вплив нової забудови чи підприємства на рівень завантаженості міської інфраструктури (пайова участь) чи стан довкілля (відшкодування збитків і втрат, зокрема щодо земель сільськогосподарсько-

го чи лісогосподарського землекористування). Таку компенсацію можуть здійснювати у вигляді відрахувань до бюджету міста — як це передбачено українським законодавством, або в negroшовому вигляді — як це можливо в більшості розвинутих країн. Наприклад, під час будівництва нового житлового масиву місцева влада може зобов'язати забудовника спорудити також комерційний центр, школу чи лікарню. Механізм компенсації впливу активно використовують у практиці містобудування розвинутих країн, утім в Україні цьому часто заважають непрозорі процедури та висока корумпованість у наданні земельних ділянок.

- **Місцеве інвестування в ініціативи МЕР** — мешканці громади зі своїми заощадженнями стають головними вкладниками в інвестиційні проекти, реалізовані на території громади. Такими місцевими інвестиціями керують переважно самі громадяни за посередництва широкого кола місцевих інституцій розвитку, що здійснюють мобілізацію місцевого капіталу для досягнення цілей, орієнтованих на громаду.
- **Проектне фінансування** розглядається як фінансування інвестиційних проектів, що характеризується особливим способом забезпечення поворотності вкладень, в основі якого лежать інвестиційні характеристики самого проекту й ті доходи й вигоди, які отримає інвестор і територіальна громада в майбутньому.

Насамперед інвестиційні ресурси спрямовують на масштабні інфраструктурні проекти.

10

Серед пріоритетних сфер їх використання: 1) пошук, розвідка родовищ корисних копалин та їх видобування; 2) виробництво, транспортування й постачання тепла та розподіл і постачання природного газу; 3) будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури; 4) машинобудування; 5) збір, очищення та розподілення води; 6) охорона здоров'я; 7) туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт; 8) забезпечення функціонування зрошувальних й осушувальних систем; 9) поводження з відходами; 10) виробництво, розподілення та постачання електричної енергії; 11) управління нерухомістю; 12) надання соціальних послуг, управління соціальною установою, закладом; 13) виробництво та впровадження енергоощадних технологій; 14) будівництво та капітальний ремонт житлових будинків; 15) надання освітніх послуг і послуг у сфері охорони здоров'я; 16) управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини. Наведений перелік сфер діяльності більше притаманний проектам публічно-приватного партнерства та не є вичерпним, оскільки, наприклад, за рішенням ОМС ДПП можна застосовувати в інших сферах діяльності, крім видів господарської діяльності, які відповідно до закону дозволені лише державним підприємствам, установам та організаціям.



Переважаючою сферою реалізації проєктів ДПП є інфраструктура, зокрема транспортна:

- програма Міжміського експресу (IEP) Департаменту транспорту Великобританії є найбільшим проєктом, профінансованим будь-коли з приватних джерел, і одним із найбільших проєктів ДПП на сьогодні. Загальна сума – 4,5 млрд євро, включає в себе надання поїздів, обслуговування рухомого складу й оновлення маршрутів;
- проєкт будівництва високошвидкісної залізниці Нім-Монпельє у Франції, вартістю близько 1,8 млрд євро, є другою за величиною угодою, завершеною у 2012 році.

Досвід створення та функціонування ДПП і лізингу (у деяких країнах лізинг вважають формою ПП) дає змогу скласти перелік чинників, які позитивно впливають на результативність партнерств:

- підтримка вищими рівнями влади залучення приватного сектору до реалізації проєкту та загалом існування політики розвитку ДПП;
- чіткий розподіл відповідальності за реалізацію проєкту в середовищі органів влади (фінансової, управлінської);
- застосування органами влади принципів прозорості та неупередженості щодо визначення можливостей для співробітництва, які є в державному та приватному секторах;
- аналіз і оцінювання можливостей потенційних приватних партнерів;
- здійснення неупередженого, прозорого конкурсного відбору приватного партнера для реалізації проєкту;
- застосування єдиного узгодженого комплексу процедур у формуванні й управлінні інвестиційними проєктами;
- використання у процесі роботи органів влади надійних даних стосовно витрат / надходжень / ризиків (зокрема, урахування всіх витрат, пов'язаних із наданням послуг публічним сектором і всіх видів економії ресурсів, які з'являються внаслідок узяття на себе частини відповідальності приватним сектором);
- використання підходів «життєвого циклу» й «усе враховано» для визначення вартості громадських послуг, які надаються або надання яких планується;
- наявність у державному секторі навичок і досвіду впровадження процесу залучення приватного сектору, управління процесом партнерства, зокрема забезпечення максимального рівня конкуренції між потенційними учасниками партнерства;
- справедлива політика щодо найманих працівників;

- об'єднання активів / послуг у межах структури достатнього розміру, щоб реалізувати економію завдяки масштабу та водночас забезпечити достатній рівень конкуренції;
- готовність органів влади брати на себе ризики, які приватний сектор неспроможний контролювати, оцінювати або гарантувати (зокрема, придбання землі, дозволи в регуляторній сфері, екологічна оцінка та регенерація).

Можливості впливу місцевої влади в Україні на використання групи інвестиційних інструментів на цей час можна оцінити як обмежені через несприятливий інвестиційний клімат на державному рівні. Усі інвестиційні інструменти є досить складними в застосуванні в умовах високих наявних нормативних обмежень. Однак, якщо порівнювати з іншими групами фінансових ресурсів, вони мають досить високий потенційний вплив на досягнення цілей МЕР.

Те, що немає достатнього досвіду успішної реалізації проєктів ДПП, лізингу, і нестача кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування, здатних підготувати і супроводжувати такі проєкти, є також значними обмеженнями у використанні інвестиційних інструментів.

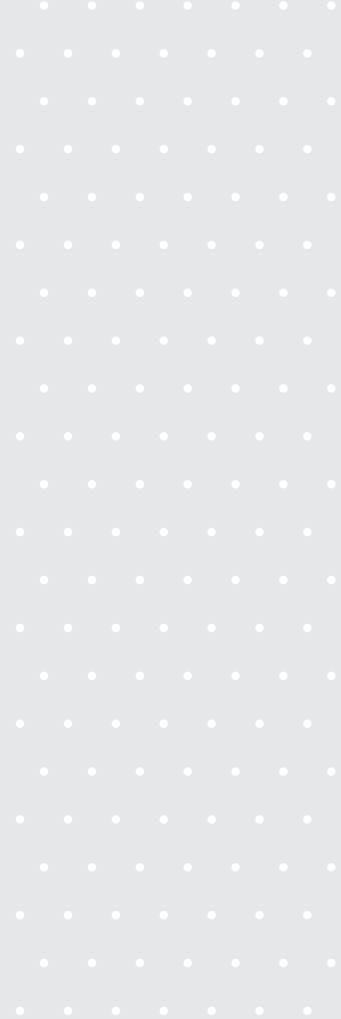
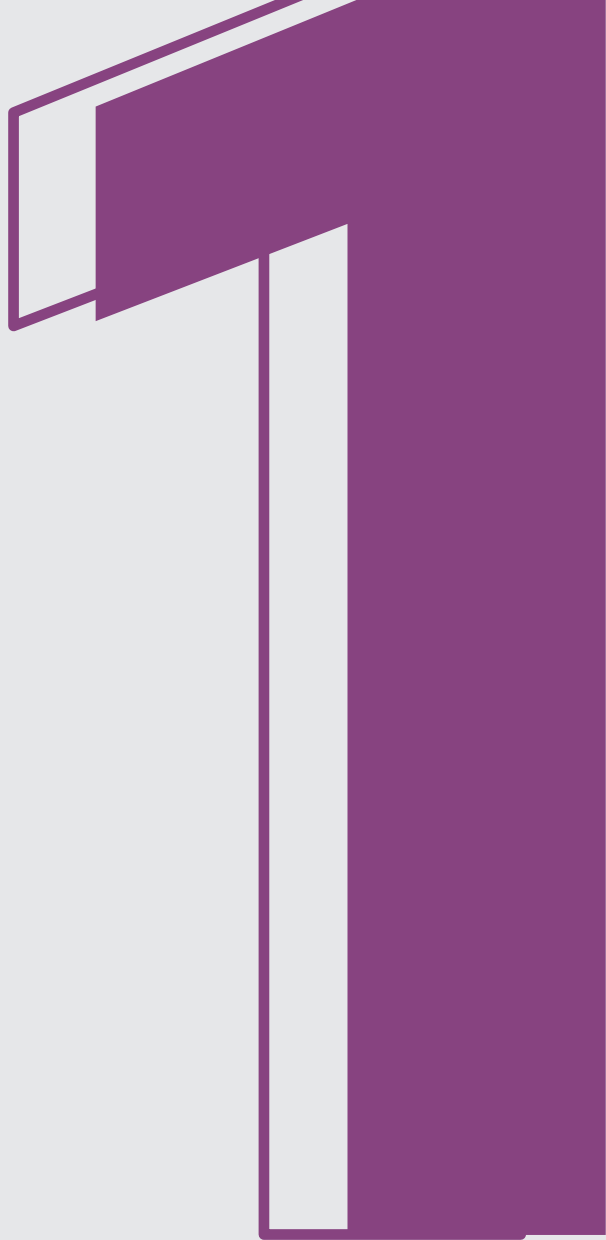
Проте можна з упевненістю припустити, що чітке планування цих проєктів і максимальна оцінка ризиків для них значно підвищують шанс на досягнення поставлених цілей обома сторонами, а отже й досягненню належного рівня ефективності. Значний потенціал підвищення ефективності проєктів таких партнерств (зокрема, концесій і сервісних контрактів) закладено в конкурсному принципі добору учасників.

Для публічного партнера (у цьому випадку ОМС) процедура добору претендентів пов'язана з вирішенням багатьох непростих проблем. Міська влада зобов'язана здійснювати всебічний економічний аналіз усіх інвестиційних заявок (особливо в разі проведення торгів за концесію та ін.). Цю спроможність вона повинна розвивати, зокрема, залучаючи незалежних компетентних консультантів і експертів (організації та фізичні особи) для оцінки інформації, наявної в заявках. Конкурси й торги повинні бути відкритими з якомога більшою кількістю учасників. Водночас ОМС зобов'язаний унеможливити монопольний, а нерідко й корупційний вплив на результати конкурсів із боку великих компаній-претендентів.

Важливо забезпечити професійну підготовку посадових осіб ОМС із питань інвестиційного та проєктного менеджменту (зокрема, щодо особливостей використання різних форм ДПП, лізингу, оцінки ризиків під час реалізації інвестиційних проєктів та управління ними, розподілу відповідальності партнерів).

Залучення інвестиційних ресурсів також часто потребує попередніх вкладень за кошти громади міста. Наприклад, у розвиток транспортної інфраструктури, інженерних мереж і зв'язку – щоб інвестори «прийшли» до індустріального парку. Застосовуваними механізмами розподілу витрат і ризиків упровадження проєктів у сфері МЕР між публічним і приватним секторами, зокрема ДПП, є податкові стимули для приватного сектору, місцеві гарантії, кредити тощо.

Застосування інвестиційних інструментів ОМС можна ініціювати в таких випадках: коли послуги або проект не можуть бути надані (реалізовані) лише з використанням фінансових ресурсів органу влади; коли участь приватного партнера приведе до підвищення якості послуг чи пришвидшить початок їх надання; коли вартість реалізованого проекту чи новостворених послуг може бути відшкодована через механізм плати користувачів; коли проект чи нові послуги є інноваційними; коли є досвід партнерської співпраці між органом влади та приватним сектором; коли в результаті партнерства виникне можливість пришвидшити МЕР.



**ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНЕ
ПАРТНЕРСТВО**

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТУ

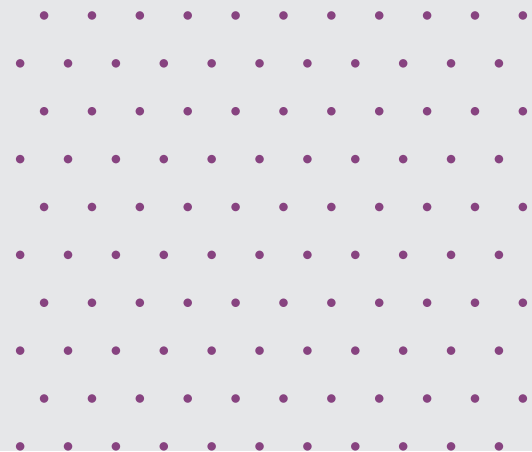
Державно-приватне партнерство (ДПП) — співпраця між державою в особі центральних і регіональних публічних органів влади, громадами в особі відповідних місцевих органів влади (державними партнерами) і юридичними особами, крім підприємств, установ, організацій публічного сектору, або фізичними особами — підприємцями (приватними партнерами), що відбувається на договірних засадах і спрямоване на реалізацію різноманітних соціально значущих проектів на взаємовигідній основі.

За визначенням Європейської Комісії, запропонованим у 2003 році, публічно-приватне партнерство (його відповідником в Україні є термін «державно-приватне партнерство») можна охарактеризувати як передавання приватному сектору частини повноважень, відповідальності та ризиків щодо реалізації інвестиційних проектів, упровадження та фінансування яких традиційно було за публічним сектором. У Зеленій книзі Європейської Комісії про публічно-приватне партнерство, опублікованій 2004 року, цей вид співпраці держави й бізнесу визначено як «різноманітні форми співпраці між органами державної влади та діловим співтовариством, метою якої є забезпечення фінансування, будівництва, реконструкції, управління й обслуговування інфраструктури чи надання послуг»¹.

Однією з основних характеристик ДПП є те, що воно формується для досягнення як соціально важливих, так і економічно вигідних цілей. ДПП є засобом залучення коштів у проекти, де державні та місцеві органи влади намагаються зберегти контроль і налагодити співпрацю з інвесторами. Водночас

01

Зелена книга Європейської Комісії про державно-приватне партнерство та Закон Співдружності про державні контракти і концесії, COM (2004) 327 final, 30.04.2004.



важливим є досягнення кращих результатів господарювання, ефективнішого використання бюджетних ресурсів і комунального майна. Із цього погляду ДПП є доцільним для розвитку та забезпечення функціонування суспільно значущих об'єктів, експлуатація яких потребує значних ресурсів. Такими об'єктами є підприємства комунальної сфери, громадський транспорт, автомобільні дороги, аеропорти та ін. Набувають поширення проекти ДПП і в окремих секторах соціальної сфери – в охороні здоров'я, освіті, збереженні культурної спадщини.

Учасниками ДПП є державний партнер, яким на місцевому рівні є територіальна громада міста в особі відповідного місцевого органу влади, і приватні партнери – юридичні особи, крім підприємств публічного сектору (ДП та КП), та/або фізичні особи – підприємці. З боку приватного партнера в договорі, який укладають у рамках ДПП, можуть бути кілька осіб, що відповідно до закону можуть бути приватними партнерами. Державний і приватний партнери несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями, передбаченими договором, укладеним у рамках ДПП.

Мета співпраці в рамках ДПП – поєднання потреб, ресурсів і можливостей державного та приватного секторів для взаємної вигоди.

Водночас різноманіття видів, форм і сфер застосування роблять ДПП універсальним механізмом для вирішення низки довгострокових завдань МЕР – від створення й розвитку інфраструктури до розроблення й упровадження нових перспективних технологій.



СХЕМА 1.

Поєднання потреб, ресурсів і відповідальності державного та приватного партнерів у проєктах ДПП

Проекти ДПП мають кілька основних характеристик, що відрізняють їх від інших форм відносин публічного та приватного секторів:

- 1) **довгостроковість відносин** (проект розглядають як ДПП, якщо він ґрунтується, наприклад у випадку концесії, на угоді до 50 років, із чітко розподіленими ризиками між приватним і державним партнерами);
- 2) **специфічні форми фінансування проєктів** (передусім приватні інвестиції, доповнені державними фінансовими ресурсами, або спільне інвестування декількох учасників);
- 3) **конкуренція приватних партнерів** (для добору приватного партнера проводять конкурс за участю декількох потенційних партнерів);
- 4) **розподіл відповідальності між партнерами** (державний партнер визначає цілі проєкту в контексті інтересів суспільства чи громади, кількісні та якісні показники, виконує моніторинг реалізації проєкту, а приватний партнер здійснює оперативну діяльність на різних етапах проєкту: розроблення, фінансування, будівництва й експлуатації, управління, реалізації послуг);
- 5) **розподіл ризиків між партнерами** (партнерство між державним і приватним секторами не обов'язково означає, що приватний партнер бере на себе всі ризики або навіть більшу їх частину).

У прийнятій у світовій практиці класифікації ДПП виокремлюють такі форми: контракт, оренду, концесію, угоду про розподіл продукції, спільне підприємство (див. таблицю 1).

ТАБЛИЦЯ 1.
ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Форма	Різновиди	Сутність та особливості	Права та ризики
Контракти	Державні замовлення та дозволи на виконання робіт, контракти на виконання робіт, надання суспільних послуг, послуг з управління, постачання продукції для державних потреб, надання технічної допомоги	Адміністративний договір, укладений між державними чи місцевими органами влади та приватним партнером щодо певних суспільно необхідних видів діяльності. Приватний партнер отримує право на обумовлену частку прибутку, що гарантує йому стабільний ринок збуту й дохід	Приватному партнеру не передають прав власності; витрати й ризики повністю несе відповідний публічний орган влади

ТАБЛИЦЯ 1. ПРОДОВЖЕННЯ

Форма	Різновиди	Сутність та особливості	Права та ризики
Оренда	Оренда в її традиційній формі (договір оренди) та у формі лізингу	На визначених договором умовах відбувається передання приватному партнеру державного або комунального майна в тимчасове користування та за визначену плату	Право розпорядження майном зберігається за власником і не передається приватному партнеру
Концесія	Передання в концесію об'єктів наявної інфраструктури, їх будівництво та модернізація, а також передання в управління об'єктів державної чи комунальної власності приватній компанії	Приватний партнер — концесіонер отримує в довгострокове володіння та користування державні активи. Право власності на вироблену продукцію, дохід від наданих послуг передають концесіонеру. Вкладаючи інвестиції, приватний партнер має гарантії їх повернення — публічний орган влади несе ризики щодо забезпечення мінімального рівня рентабельності	Публічний орган влади в межах партнерських відносин залишається власником майна, яке є предметом концесійної угоди, уповноважує приватного партнера виконувати впродовж визначеного строку обумовлені в угоді функції та для цього наділяє його відповідними правами
Спільні підприємства	Акціонерні товариства, спільні підприємства з пайовою участю сторін (акціонерами в товариствах можуть бути органи публічної влади та приватні інвестори)	Особливістю спільних підприємств є постійна участь публічних органів влади в поточній виробничій, господарській та інвестиційній діяльності. Можливості приватного партнера щодо ухвалення самостійних рішень визначаються переважно часткою в акціонерному капіталі	Права власності, витрати та ризики розподіляються пропорційно до пайових часток сторін або кількості акцій
Угода про розподіл продукції	Угоди про розподіл продукції за видами корисних копалин, що видобуваються, або щодо ділянки надр, що передається	Договір, відповідно до якого приватному партнеру на платній основі та на визначений строк надають виключні права на пошук, розвідку, видобування корисних копалин на ділянці надр, указаний в угоді, і ведення пов'язаних із цим робіт. Приватному партнеру належить лише частка виробленої продукції	Публічний орган влади надає виключне право використання природних надр приватному партнеру на платній основі та на визначений строк. Роботи приватний партнер здійснює за власний рахунок і на власний ризик. Розподіл продукції може відбуватися за різними схемами

Кожна з наведених вище форм має свої переваги й недоліки, тому структура проекту ДПП повинна узгоджуватись із пріоритетними потребами сектору та цілями проекту.

Переваги й обмеження

Які переваги?	Які обмеження?
Ефективний інструмент реалізації масштабних високовартісних і суспільно значущих (зокрема, інфраструктурних) проектів	Складність використання інструменту з правового, організаційного, адміністративного та фінансового поглядів
Лише конкурентний спосіб вибору приватного партнера, що уможлиблює вибір ефективного партнера та зниження витрат за проектом	Високі витрати на етапі підготовки проекту (розробка ТЕО, консультанти, юристи, аудитори, підготовка та проведення конкурсу)
Можливість налагодження тривалих партнерських відносин, розподіл ризиків між державою (громадою) і приватним партнером	Довготривалість реалізації проектів у межах ДПП та неможливість урахувати всі потенційні ризики від укладення договору
Упровадження сучасних інженерних / технічних рішень, інновацій і забезпечення ефективного управління реалізацією проектів та об'єктами	Неможливість зміни протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках ДПП, цільового призначення та форми власності об'єктів
Підвищення статусу проекту завдяки участі в його реалізації держави та/або ОМС	Потенційно висока небезпека значних витрат держави та/або ОМС у разі розірвання договору ДПП

ДПП є доцільним лише за наявності публічного інтересу до вирішення певного завдання (проблеми) і доведеної ефективності реалізації проекту саме в такий спосіб на відміну від інших альтернатив. Проект, який планують реалізувати за допомогою ДПП, повинен бути комерційно привабливим.

Проект, який планують реалізувати за допомогою ДПП, повинен бути комерційно привабливим

Зважаючи на всі переваги й обмеження інструменту, для того, щоб взаємодія в рамках ДПП була успішною, публічному партнеру потрібно оцінити можливості для створення об'єкта та надання послуг у рамках ДПП (1); здійснити всі необхідні підготовчі заходи (наприклад, підготовку технічної чи проектної документації) для реалізації проекту в рамках ДПП (2); забезпечити постійний моніторинг виконання приватним партнером умов договору (3).

**ТАБЛИЦЯ 2.
РОЛЬ І ФУНКЦІЇ ЗАЛУЧЕНИХ СТОРІН У РАМКАХ ДПП**

Сторони	Роль і функції
ОМС	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення пріоритетних завдань ДПП і ознайомлення з ними громадськості; 2. Затвердження критеріїв для вибору прийнятної форми ДПП; 3. Визначення рекомендованої форми ДПП; 4. Визначення моделі розподілу ризиків між ОМС і приватним партнером; 5. Конкурсний добір і формалізація відносин із приватним партнером; 6. Вироблення та ухвалення необхідних рішень; 7. Контроль за реалізацією проекту в рамках ДПП
Приватний партнер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення конкретних завдань ДПП для підприємства; 2. Надання коментарів (пропозицій) щодо привабливості окремих форм ДПП; 3. Участь у конкурсному відборі за встановленими процедурами та правилами; 4. Здійснення маркетингового аналізу та підготовка ТЕО; 5. Забезпечення реалізації проекту та фінансування відповідних робіт; 6. Здійснення виплат та інших умов, визначених у рамках ДПП
Консультанти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення неупередженої оцінки можливих форм ДПП; 2. Допомога у визначенні оптимальної форми та моделі ДПП; 3. Допомога в маркетинговому аналізі та підготовці ТЕО; 4. Оцінка ризиків здійснення ДПП та визначення стратегії їх подолання; 5. Сприяння налагодженню співпраці між державним і приватним партнерами; 6. Періодична оцінка стану реалізації проекту в рамках ДПП

20

02

DLA Piper: «The European PPP Report 2009»
(https://www.researchgate.net/publication/228969372_Public-Private_Partnerships_in_Europe-before_and_during_the_recent_financial_crisis).



ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

У світовій практиці термін «публічно-приватне партнерство» (ППП) застосовують із початку 90-х років ХХ століття, а законодавче регулювання відповідних відносин мають понад 120 країн світу. Згідно з Європейським звітом про публічно-приватне партнерство² спектр форм співпраці в рамках ППП є досить різноманітним: у деяких країнах це поняття співвідноситься лише з концесією (фінансування розвитку інфраструктури на умовах концесії є загальноприйнятою практикою у Великобританії, Франції, Італії та Іспанії), в інших — передбачає будь-які форми аутсорсингу або спільних підприємств, створених спільно суб'єктами публічного та приватного секторів.

Партнерство публічного та приватного секторів у міжнародній практиці набуває різноманітних форм залежно від ступеня їх залученості та рівня ризику, який вони на себе беруть. Проте, як і кілька сотень років тому, найпоширенішою формою ППП (зокрема, з тих, що використовують під час реалізації масштабних проектів) є саме концесія.



Перші концесійні угоди на розвиток інфраструктури

Співпраця між державою, бізнесом і громадою має давні традиції. ППП у формі концесійної угоди сформувався ще в середньовіччі (XII–XIII століття), яке використовували для будівництва міст та облаштування нових земель на півдні Франції. Утім першими є концесії з видобутку корисних копалин (надана в Іспанії 1256 року) та з видобутку нафти на медичні потреби (надана в Італії, район Міано де Медізана, 1400 року).

Упродовж XVI–XVII століть європейські монархи, насамперед у Франції, доручали проведення громадських робіт так званим антрепренерам (фр. *Entrepreneur* – підприємець). Зокрема, до таких робіт належали будівництво каналів, облаштування русел річок, ремонт доріг, збір сміття, освітлення вулиць, доставляння пошти, громадський транспорт і навіть оперні театри.

У 1554 році інженер А. де Крапон уклав першу офіційно відому як «концесійна» угоду для спорудження каналу в долині річки Кро. Завдяки будівництву каналу в долині почали вирощувати оливкові дерева, виноград, а також з'явилися пасовища. Це дало величезний поштовх для розвитку міста Салон-де-Прованс, розташованого поблизу. У 1666–1681 роках на підставі концесійної угоди з інженером і підприємцем П. П. Ріке було збудовано ще один канал, який з'єднав міста Тулузу та Сет (загальна протяжність – 240 км, коштом приватного партнера була збудована приблизно третина протяжності каналу).

Подібну систему згодом застосовували в багатьох країнах Європи. Наприклад, у Великобританії надавали концесії на будівництво й експлуатацію каналів (одна з них – концесія на будівництво й експлуатацію Оксфордського каналу від 1791 року).

Національна рада з питань публічно-приватного партнерства США запропонувала таку **класифікацію основних моделей PPP за їх спрямованістю**:

- партнерства, створені за процедурою пакетного тендера для якнайшвидшої реалізації пріоритетних інфраструктурних проєктів;
- партнерства, створені задля залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації комплексних проєктів (програм);
- партнерства, основною метою яких є залучення нових технологій, розроблених у приватному секторі;
- партнерства, орієнтовані на залучення фінансових ресурсів із приватного сектору;
- партнерства, які мають на меті створення сприятливих умов для розвитку інфраструктури, яку формує приватний партнер.

Спектр проєктів, реалізованих із використанням механізмів PPP, надзвичайно широкий: від будівництва тунелю під протокою Ла-Манш вартістю 15 млрд дол. США до замовлень маленьких міст вартістю в декілька тисяч доларів США. Найчастіше PPP в закордонній практиці застосовують у сферах надання житлово-комунальних послуг, муніципального транспорту, розвитку інфраструктури та розробки надр. Однак найпоширеніші сфери застосування цього виду партнерства в кожній країні відрізняються (див. таблицю 3).

ТАБЛИЦЯ 3.
ОСНОВНІ СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ ППП В ЗАКОРДОННІЙ ПРАКТИЦІ

Сторони	Роль і функції
Великобританія	Об'єкти інфраструктури: дороги, школи, лікарні, тюрми, оборонні об'єкти
Канада	Енергетика, транспорт, захист довкілля, рекреаційні об'єкти, водні ресурси, водопостачання та водовідведення, інформаційні технології, охорона здоров'я, освіта
Італія	Лікарні, транспорт, житлово-комунальне господарство
Ірландія	Автомобільні дороги та міські транспортні системи
Австралія	Муніципальний транспорт і системи життєзабезпечення міст
Нідерланди	Громадський житловий сектор і системи життєзабезпечення міст
Іспанія	Дороги та системи життєзабезпечення міст
США	Природоохоронна діяльність, життєзабезпечення сільських населених пунктів
Швеція	Автомобільні дороги й залізниця

22

Сьогодні одним із найуспішніших у світі можна вважати досвід використання ППП у Великобританії: щороку в цій країні підписують понад 80 угод про нові проекти ППП, більшість із яких реалізують у сфері розвитку соціальної інфраструктури, причому переважно за ініціативи чи участі органів місцевої влади. За даними британського уряду, проекти ППП забезпечують для консолідованого бюджету країни до 17% економії щороку.

03

Розвиток ДПП у країнах ЄС відстежується спеціально створеним у 2008 році Європейським центром із дослідження публічно-приватного партнерства – ЕРЕС.

Успіх Великобританії сприяв запровадженню й розвитку ППП в багатьох країнах із ринковою економікою – Франції, США, Німеччині, Іспанії, Ірландії, Португалії, Нідерландах та ін.³

04

http://ec.europa.eu/economy_finance/events/2016/20160302-pfn/documents/03_tomasi_presentation_on_en.pdf

Загалом із 2000 до 2015 року у ЄС було укладено орієнтовно 1184 угод ППП загальною вартістю майже 270 млрд євро⁴. Найбільша галузь із погляду вартості укладених договорів – транспортна із загальною вартістю проектів понад 150 млрд євро. Понад 70% від усіх проектів цієї галузі – проекти з будівництва доріг загальною вартістю приблизно 95 млрд євро. Крім Словенії та Швеції, усі держави – члени ЄС активно використовують механізм ППП у транспортній галузі, найчастіше через укладення концесій. За даними Європейського центру експертизи у сфері публічно-приватного партнерства, у 2016 році в ЄС було реалізовано майже 60 проектів ППП загальною вартістю 12 млрд євро. Більшість проектів ППП у ЄС стосувалися таких галузей і сфер: транспорту – 31%, медицини – 19%, освіти – 13%, телекомунікацій – 10%.

Популярними інвестиційними напрямками сьогодні стали також Китай та Індонезія. Інвестиційні зобов'язання за угодами про реалізацію проектів ППП в Китаї досягли 11,4 млрд дол. США у 2016 році, при цьому збільшившись на 75% проти 5-річного середнього показника. Обсяг інвестицій у рамках реалізації проектів ППП в Індонезії впродовж декількох останніх років зріс до 6,9 млрд дол. США.



Інвестиційні зобов'язання в інфраструктурних проєктах за участю приватного сектору в країнах, що розвиваються, у 2016 році різко скоротилися — до 71,5 млрд дол. США за 242 проєктами ППП, що на 37% менше проти 2015 року та на 41% менше проти 5-річного середнього показника впродовж 2011–2015 років (у середньому сума становила 121,4 млрд дол. США на рік)⁵. За результатами дослідження Світового банку⁶, яке охоплювало 135 країн, що розвиваються, проєкти ППП здебільшого орієнтовані на розвиток гідроенергетики, поширення сонячних фотоелектричних і берегових вітрових технологій. У транспортній галузі відбулося скорочення обсягів, а інвестиції приватного сектору в енергетичні проєкти у 2016 році загалом зросли на 11% проти 2015 року.

Аналіз закордонного досвіду дає змогу визначити чинники, що позитивно впливають на активність та успішність використання ППП: підтримка владою концепції залучення приватного сектору до реалізації суспільно значущих проєктів і реалізацію формалізованої політики розвитку ППП (1); єдиний узгоджений комплекс процедур для підготовки й управління реалізацією проєктів ППП (2); чіткий розподіл відповідальності за реалізацію окремих складових проєктів ППП (3); використання в роботі публічних органів влади надійних об'єктивних даних щодо втрат і вигод, а також можливих ризиків під час реалізації проєктів ППП (4).

УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Українські міста перебувають тільки на початку складного процесу створення необхідної системи управління й реалізації проєктів ДПП. Як і в закордонному досвіді, **найпоширенішою формою ДПП в Україні є концесія**.

До прийняття Закону України «Про державно-приватне партнерство» впровадження відповідних проєктів в Україні мало поодинокий характер. Окремі проєкти ДПП реалізовували у сфері реконструкції й управління закладами комунальної торговельної мережі, модернізації ЖКГ, і лише телекомунікаційна галузь відзначалася систематичною реалізацією інвестиційних проєктів із використанням ДПП⁷.

05

Private participation in infrastructure database. — <https://ppi.worldbank.org>.



06

Public-Private Partnerships for Urban Water Utilities, 2009.

07

Ukraine: Private Infrastructure Projects — The World Bank & PPIAF (<https://ppi.worldbank.org/en/snapshots/country/ukraine>).



23



Перші концесійні угоди в Києві

1865 року у Відомстві шляхів сполучення Києва було розроблено проєкт міського водогону, загальну вартість якого було оцінено в 500 тис. рублів. Оскільки міська влада була неспроможна самостійно забезпечити його фінансування, то запропонувала підприємцям міста укласти концесійну угоду на 50 років. Видатний військовий інженер, генерал А. Є. Струве створив для збору відповідних коштів акціонерну компанію й висунув Міській думі свої умови: відведення містом землі для будівництва водопідйомної споруди, надання у 60-річне користування водопроводів, певна фіксована плата за діжку, відро води, водопій худоби, крім цього — облаштування крану для одержання води під час пожежі, будівництво 4 басейнів із фонтанами, з яких користування водою відрами для власного споживання буде безкоштовним. 9 липня 1870 року Міська дума і А. Є. Струве підписали договір. 1 березня 1872 року централізований водогін у Києві був введений в експлуатацію. Водопровідна концесія проіснувала до 1914 року, коли влада викупила водогін у підприємця.

У січні 1871 року А. Є. Струве зареєстрував Товариство газоосвітлення, з яким Міська дума уклала контракт на забезпечення освітлення вулиць

міста з використанням газових ліхтарів. Підприємець зобов'язався якнайшвидше збудувати два заводи з виробництва газу та встановити на вулицях 1 500 газових світильників. Упродовж багатьох років газовому освітленню не було альтернативи. Утім 23 травня 1890 року Миська дума підписала угоду з компанією «Савицький і Страус» щодо електрифікації Києва, за якою були побудовані дві перші в місті електростанції. 1892 року на Хрещатику запрацювали 14 дугових електричних світильників.

У 1886 році Миська дума оголосила конкурс на найкращий проєкт облаштування в Києві залізниці. Відповідно до угоди, підписаної 7 липня 1889 року між Миською думою і А. Є. Струве, останній мів побудувати 24 версти залізничних колій, експлуатувати їх 45 років, віддаючи місту частину своїх доходів, і зобов'язався 1 листопада 1934 року безоплатно передати підприємство місту.

За даними Світового банку, упродовж 1992–2014 років у таких галузях і сферах економіки України, як ЖКГ, теплокомунікації, енергетика і транспорт, було реалізовано 58 проєктів ДПП загальною вартістю 14,64 млрд дол. США⁸.

Станом на 1 січня 2020 року з використанням інструменту ДПП, за даними Мінекономіки, в Україні було укладено 187 договорів, з яких реалізують 52 (35 – договорів концесії, 15 – договорів про спільну діяльність, 2 – інші договори), 135 договорів не реалізують (4 договори – закінчено термін дії, 18 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконують).

08

World PPI Database
[Електронний ресурс]. –
Режим доступу:
<http://ppi.worldbank.org/snapshots/country/Ukraine>.



09

Інформація Мінекономіки станом на 1 січня 2018 року лише щодо факту укладення того чи іншого договору в рамках механізму ДПП. Статистичні дані Мінекономіки та інформація з відкритих джерел не дають змоги провести ґрунтовний аналіз умов договорів і поточного стану реалізації проєктів ДПП, оцінити ступінь їхньої успішності.

ТАБЛИЦЯ 4.
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ ДПП В УКРАЇНІ ЗА ГАЛУЗЯМИ ТА СФЕРАМИ ДІЯЛЬНОСТІ СТАНОМ НА 01.01.2018⁹

Сфера	Кількість договорів	% від загалу
Оброблення відходів	116	64,7
Збір, очищення та розподілення води	39	21,4
Будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури	7	3,9
Виробництво, транспортування й постачання тепла	10	5,5
Виробництво, розподілення та постачання електричної енергії	2	1,1
Управління нерухомістю	2	1,1
Пошук, розвідка родовищ корисних копалин і їх видобування	1	0,6
Інші	3	1,7

Станом на 1 січня 2020 року з використанням інструменту ДПП, за даними Мінекономіки, в Україні було укладено 187 договорів, з яких реалізують 52

Серед проектів ДПП, які укладені ОМС упродовж останніх років і діють нині, можна виділити такі:

- у сфері відновлюваних джерел енергії – міста Малин та Остер (об'єктами ДПП є котельні, що забезпечують заклади бюджетної сфери);
- у сфері поводження з ТПВ на основі біогазових технологій – міста Вінниця та Івано-Франківськ;
- у сфері туризму й організації дозвілля – пілотний проект «Київ – місто спорту» на о. Долобецький у м. Києві.



Пілотний проект «Київ – місто спорту»

Реалізацію проекту розпочато у 2013 році на частині території «Гідропарку» м. Києва за моделлю BOO (build-own-operate). Проектом передбачено такі заходи: надання приватному партнеру права довгострокового користування частиною території «Гідропарку» з узяттям ним на себе обов'язку утримувати територію, установити тимчасові споруди спортивного призначення, заклади харчування та інші заклади, призначені для відпочинку та дозвілля (1); створення 5 робочих місць і потенційно ще 10 робочих місць у майбутньому (2); надання приватному партнеру права справляти плату за користування відвідувачами «Гідропарку» стадіоном і тимчасовими спортивними спорудами (для фітнесу, пляжного волейболу тощо), обов'язково залишаючи частину об'єктів доступними безкоштовно (3). Реалізація зазначених заходів передбачає здійснення приватним партнером інвестицій в обсязі орієнтовно 4,5 млн дол. США.

Сьогодні, крім зазначеного, облаштовано два стадіони для традиційного та пляжного футболу, тренувальні майданчики для баскетболу і пляжних видів спорту, започатковано проект «Місто спорту» (до складу якого ввійшов міський пляж «Венеція» з оновленою інфраструктурою).

25

Водночас в Україні наявний значний негативний досвід використання інструменту ДПП. Деякі з проектів завершувалися ще на початковій стадії. Прикладом може бути ініціатива Міністерства інфраструктури України, за якою у 2013 році планували розпочати заміну 50 особливо небезпечних залізничних переїздів на платні шляхопроводи. Було розроблено фінансову модель із залученням іноземного приватного інвестора й узгоджено технічні вимоги до споруд пілотного проекту. Однак недосконалість нормативної бази щодо землевідведення, а також початок політичної та, як наслідок, економічної кризи в державі змусили зупинити реалізацію проекту.

Невиконання та неналежне виконання концесіонерами істотних умов договорів у сфері водопостачання стали підставами для припинення в судовому порядку й повернення майна в комунальну власність ТОВ «Чиста вода – Бердянськ», ТОВ «Луганськвода», ТОВ «Артемівськ – Енергія»; подібними були підстави (невиконання інвестиційних зобов'язань) розірвання концесійної угоди на будівництво й експлуатацію автошляху Львів – Броди.

Суттєвими **перешкодами для широкого запровадження ДПП в Україні є:**

- суперечливість законодавства та його невідповідність економічним реаліям;
- складність і забюрократизованість процедур (що в умовах наявних корупційних ризиків заважає ефективному використанню інструменту ДПП);
- невпорядкованість та обмеженість тарифної політики, практика короткострокового бюджетування;
- незацікавленість ЦОБВ, ОМС і їхніх посадових осіб у переданні частини своїх повноважень приватному сектору;
- немає дієвих гарантій для приватного сектору під час реалізації проектів у рамках ДПП;
- високі політичні ризики (під час виборів постає питання тарифів, а також повернення об'єктів ДПП до комунальної власності).

26

Наведені приклади дають підстави стверджувати, що сьогодні в Україні практично немає одного з головних складників успішного використання ДПП – не сформований державний партнер. На практиці здебільшого це стосується саме ОМС, які можуть бути державними партнерами та в яких є брак кваліфікованих працівників, здатних забезпечити супровід реалізації комплексних масштабних проектів.

Нормативно-правове забезпечення

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
ЗАКони УКРАЇНИ		
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР (ст. 25)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Правомочність місцевих рад розглядати й вирішувати питання, що належать до їхнього відання; ■ право місцевих рад і їхніх виконавчих органів самостійно розпоряджатися коштами відповідних місцевих бюджетів, визначати напрями їх використання
Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI	Визначено загальні рамки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Засади, принципи, сфери застосування й загальний порядок здійснення ДПП: <ul style="list-style-type: none"> – форми здійснення, сфери застосування та об'єкти ДПП; – повноваження ОМС приймати рішення про здійснення ДПП щодо об'єктів комунальної власності; – порядок та умови використання земельних ділянок для здійснення ДПП; – кошти місцевих бюджетів визначено одним із джерел фінансування проектів ДПП;

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
		<ul style="list-style-type: none"> — порядок ухвалення рішення про здійснення ДПП, проведення конкурсу та визначення приватного партнера; — обов'язковість і процедура проведення аналізу ефективності здійснення ДПП щодо об'єктів державної та комунальної власності; — механізм державної підтримки, гарантій і контролю здійснення ДПП
Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (ст. 20)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Здійснення ДПП визначено як один із механізмів фінансування державної регіональної політики
Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX	Визначено загальні рамки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Засади, умови й загальний порядок концесії комунального майна: <ul style="list-style-type: none"> — об'єкти концесії; — порядок проведення концесійного конкурсу та ухвалення рішення про надання концесії; — порядок укладання (припинення дії) концесійного договору та внесення концесійних платежів; ■ повноваження КМУ щодо: <ul style="list-style-type: none"> — визначення порядку створення конкурсної комісії та проведення концесійного конкурсу; — затвердження типових концесійних договорів для здійснення певних видів діяльності
Закон України «Про особливості передачі в оренду об'єктів у сферах тепlopостачання, водопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності» від 21.10.2010 № 2624-VI	Визначено загальні рамки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Особливості концесії об'єктів у сферах тепло- та водопостачання, водовідведення, що перебувають у комунальній власності: <ul style="list-style-type: none"> — види об'єктів та повноваження щодо їх передання; — загальний порядок підготовки та передання об'єктів в оренду чи концесію, підготовки й укладання відповідних договорів; ■ порядок повернення об'єктів у сферах тепло- та водопостачання, водовідведення в разі припинення договору концесії
АКТИ УРЯДУ УКРАЇНИ		
Постанова КМУ «Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства» від 11.04.2011 № 384	Урегульовано окремі питання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Порядок проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП щодо об'єктів державної, комунальної власності; ■ порядок проведення аналізу ефективності здійснення ДПП

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
<p>Постанова КМУ «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16.02.2011 № 232</p>	<p>Урегульовано окремі питання</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Процедура виявлення й оцінки ризиків, яка є частиною аналізу ефективності ДПП щодо об'єктів комунальної власності: <ul style="list-style-type: none"> – методи кількісної оцінки ризиків; – особливості управління ризиками; – перелік ризиків ДПП, управління якими здійснює державний партнер; – перелік істотних ризиків здійснення ДПП
<p>Постанова КМУ «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства» від 09.02.2011 № 81</p>	<p>Визначено окремі питання</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Строки надання приватним партнером державному партнеру і Мінекономіки квартальної та річної звітності про виконання договору; ■ форма звіту про виконання договору, укладеного в рамках ДПП
АКТИ СПЕЦІАЛЬНО УПОВНОВАЖЕНИХ ЦОВВ		
<p>Наказ Мінрегіону «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань організації конкурсу щодо передачі в оренду чи концесію об'єктів водо-, теплопостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності, та укладання відповідних договорів» від 03.04.2012 № 150</p>	<p>Визначено окремі питання</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Питання застосування органами місцевого самоврядування положень законодавства під час: <ul style="list-style-type: none"> – підготовки й ухвалення місцевою радою рішення про пропозицію передання об'єкта в оренду чи концесію; – проведення організаційно-технічної підготовки об'єкта; – оголошення та проведення конкурсу на право отримання об'єкта в оренду чи концесію; – підготовки, погодження умов договору оренди чи концесії та його підписання
<p>Наказ Мінекономрозвитку «Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства» від 27.02.2012 № 255</p>	<p>Визначено окремі питання</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Методика проведення аналізу ефективності здійснення ДПП: <ul style="list-style-type: none"> – деталізована процедура аналізу ефективності; – процедури підготовки й погодження висновку за результатами аналізу ефективності

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
Наказ Мінекономрозвитку «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 07.06.2016 № 944	Визначено окремі питання	■ Деталізований порядок застосування Методики, затвердженої постановою КМУ № 232

Спеціальне законодавство з питань ДПП регулює загальний порядок його здійснення та процедури застосування окремих його форм (зокрема, концесії). ОМС у системі ДПП визначено як державного партнера (ст. 1 ЗУ «Про державно-приватне партнерство»).

Законодавство передбачає такі основні форми ДПП: (1) концесійний договір; (2) управління майном; (3) спільну діяльність; (4) інші форми (ст. 5 ЗУ «Про державно-приватне партнерство»). Законодавчо визначеного порядку здійснення ДПП у формі управління майном немає. Водночас досить чітко врегульовано процедуру концесії об'єктів комунальної власності, яка є найактивнішою формою здійснення ДПП на рівні територіальних громад. Закон України «Про державно-приватне партнерство» (ст. 4) і Закон України «Про концесію» (ст. 3) передбачають можливості застосування ДПП у формі концесії в різних сферах життєдіяльності територіальної громади: водо- і тепlopостачанні, поводженні з ТПВ (збиранні й утилізації сміття), виробництві та/або транспортуванні електроенергії, міському транспорті, охороні здоров'я, наданні житлово-комунальних послуг, будівництві житлових будинків і об'єктів туристичної індустрії. Також базово врегульовано окремі питання землекористування для здійснення ДПП, де зафіксовано, що порядок та умови надання земельної ділянки в користування має бути зазначено в умовах конкурсу з визначення приватного партнера (ст. 8 ЗУ «Про державно-приватне партнерство»).

У рамках проектів ДПП можуть здійснювати реконструкцію, модернізацію, технічне переоснащення об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності, а також створювати нові об'єкти. Водночас право власності на об'єкти, які передано, добудовано, перебудовано, реконструйовано в рамках ДПП, залишається за державним партнером, тобто територіальною громадою в особі органу місцевого самоврядування (ч. 3 ст. 7 ЗУ «Про державно-приватне партнерство»).

Щодо об'єктів комунальної (і державної) власності обов'язковим є аналіз ефективності здійснення ДПП, який проводить визначений і уповноважений виконавчий ОМС або (у разі його невизначення) виконавчий комітет (апарат) місцевої ради (абз. 3 ч. 2 ст. 11 ЗУ «Про державно-приватне партнерство»). Процедуру проведення такого аналізу ефективності, зокрема оцінки й мінімізації

ризиків, комплексно визначено на рівні постанов КМУ (№ 384 та № 232) і наказів Мінекономрозвитку (№ 255 та № 944).

Особливості передання в концесію об'єктів водо-, тепlopостачання та водовідведення, що перебувають у комунальній власності, та укладання відповідних договорів викладено в наказі Мінрегіону № 150.

АЛГОРИТМ ЗАСТОСУВАННЯ

Беручи за основу найкращі закордонні практики, можна виділити такі **основні етапи підготовки та реалізації проєктів ДПП**:

- 1) **ідентифікація** (формулювання початкової концепції проєкту ДПП та підготовка попереднього ТЕО для масштабних проєктів, а за потреби й додаткових досліджень);
- 2) **підготовка деталізованої концепції проєкту** (супроводжується підготовкою докладного ТЕО проєкту ДПП);
- 3) **оцінка проєкту** (фактично проведення аналізу ефективності здійснення ДПП);
- 4) **дослідження зацікавленості серед потенційних інвесторів** (зокрема, через поширення інформації з основними характеристиками проєкту ДПП та суті можливого партнерства);
- 5) **проведення конкурсу з визначення приватного партнера** (завершується підписанням договору – «комерційне закриття» проєкту ДПП);
- 6) **залучення необхідного фінансування** («фінансове закриття» проєкту ДПП);
- 7) **контроль за реалізацією проєкту** (поточний моніторинг реалізації);
- 8) **оцінка результатів реалізації проєкту** (остаточна оцінка).

Підготовка до укладання договору про ДПП згідно з вимогами чинного законодавства передбачає низку обов'язкових процедур (див. таблицю 5).

**ТАБЛИЦЯ 5.
ПРОЦЕДУРИ ПІДГОТОВКИ ПРОЄКТІВ ДПП НА РІВНІ МУНІЦИПАЛІТЕТУ**

Процедури	Строки
Подання пропозиції (будь-яким із партнерів) про здійснення ДПП (концептуальної записки) на розгляд виконавчого органу міської ради	Строк підготовки на законодавчому рівні не встановлено й залежить від рівня складності проєкту та спроможності ОМС підготувати такий документ відповідно до вимог законодавства
Надання рекомендацій виконавчим органом міської ради чи Мінекономіки (якщо ініціаторами підготовки пропозиції є місцеві органи виконавчої влади, ОМС) щодо доцільності підготовки ТЕО	Протягом місяця від дати надходження пропозиції

ТАБЛИЦЯ 5. ПРОДОВЖЕННЯ

Процедури	Строки	
Проведення виконавчим органом ради аналізу ефективності здійснення ДПП, зокрема виявлення можливих ризиків, здійснення їх оцінки та визначення форми управління ризиками ¹⁰	Протягом 30 календарних днів після знаходження пропозиції	10 Аналіз ефективності здійснюються відповідно до постанов КМУ від 16.02.2011 № 232 та від 11.04.2011 № 384 (зі змінами), ризиків — за Методикою виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними, затвердженою наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 07.06.2016 № 944.
Подання виконавчим органом міської ради на погодження Мінекономіки висновку про результати проведення аналізу ефективності здійснення ДПП разом із пропозицією (у паперовій та електронній формах)	Протягом 5 робочих днів після складення висновку	
Мінекономіки надсилає отримані документи в електронній формі: <ul style="list-style-type: none"> ■ Мінфіну — для оцінки фінансових наслідків, які можуть виникнути під час здійснення ДПП внаслідок зобов'язань державного партнера, доцільності й можливості надання державної підтримки, і для погодження висновку; ■ іншим ЦОВВ чи організаціям, що здійснюють наукову й науково-технічну експертизу (за потреби) 	Протягом 5 календарних днів після надходження висновку та пропозиції	
Погодження Мінекономіки пропозиції та висновку з урахуванням позиції Мінфіну, пропозицій і роз'яснень інших органів та організацій, яким було надіслано висновок і пропозицію	Протягом 45 робочих днів після подання висновку	
Ухвалення міською радою рішення про здійснення ДПП щодо конкретного об'єкта комунальної власності та про проведення конкурсу з визначення приватного партнера або рішення про недоцільність здійснення ДПП	Протягом 3 календарних місяців з дня подання пропозицій про здійснення ДПП (на найближчому пленарному засіданні ради)	
Повідомлення про рішення щодо здійснення ДПП або рішення про недоцільність здійснення ДПП особі, яка подала пропозицію про здійснення ДПП	Протягом 15 календарних днів з дня прийняття відповідного рішення	
Підготовка та проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП	Граничний строк проведення конкурсу та граничний строк подання заявок на участь у конкурсі визначають під час ухвалення рішення про проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП	
Публікація оголошення про проведення конкурсу з визначення приватного партнера в офіційному друкованому ЗМІ та на офіційному вебсайті міської ради	Не пізніше ніж за місяць до закінчення строку подання заявок на участь у конкурсі	

ТАБЛИЦЯ 5. ПРОДОВЖЕННЯ

Процедури	Строки
Надсилання Мінекономіки оголошення про проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП	Не пізніше ніж через 3 дні після затвердження конкурсної документації
Затвердження протоколу щодо переможця конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП	На найближчому пленарному засіданні ради
Оприлюднення в офіційному друкованому ЗМІ та на офіційному вебсайті міської ради інформації про переможця конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення ДПП та роз'яснень щодо результатів конкурсу	Протягом 10 календарних днів після затвердження протоколу щодо переможця конкурсу
Укладення договору в рамках ДПП	У строки, визначені за погодженням сторін
Повідомлення Мінекономіки про укладення договору в рамках ДПП	

32

На підготовчому етапі доцільно сформувати проектну команду, до складу якої мають увійти представники державного партнера та залучені експерти (для забезпечення управління як проектами, так і ризиками). Завдяки якійсній підготовці проектної документації та на умовах прозорості й відкритості до участі в конкурсі з визначення приватного партнера можна залучити більшу кількість учасників з високою кваліфікацією (потенційних інвесторів). Водночас слід звертати увагу на вимоги до учасників, які передусім розкриватимуть їхню професійну й технічну кваліфікацію (1), наявність фінансових і людських ресурсів (2), наявність необхідного обладнання / устаткування (3), ефективність системи управління (4), попередній досвід, необхідний для виконання проекту (5).

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

1. Затвердити окремим рішенням міської ради розширений перелік галузей, сфер, проектів (за потреби), для здійснення діяльності в яких об'єкти права комунальної власності може бути надано в концесію; урегулювати питання щодо порядку надання об'єктів комунальної власності в концесію.
2. Оцінювати не тільки фінансово-економічну (кредитну історію та інвестиційні можливості), а й технічну (технічну експертизу й управлінський досвід, стандарти якості надання послуг) спроможність потенційного приватного партнера — об'єктивне визначення ризиків, їх аналіз і розподіл спростять завдання з розроблення реалістичного проекту ДПП ще на стадії його підготовки.
3. Докладно визначити та врегулювати в договорах у рамках ДПП питання, залишені чинним законодавством на розсуд сторін, зокрема: питання розміру та порядку внесення платежів (у разі використання концесії) (1); механізм ухвалення рішень і координації спільних дій

партнерів (2); правовий режим майна, що створюється у зв'язку з виконанням умов концесійного договору (3); розподіл ризиків на зразок випадкової загибелі або пошкодження об'єкта концесії (4) тощо.

4. Створити спеціальний підрозділ або покласти обов'язки на вже наявний виконавчий орган міської ради, визначити функціональні обов'язки співробітників, які займатимуться питаннями супроводу впровадження проектів ДПП із залученням до співпраці експертів із правових, фінансових та економічних питань.
5. Проводити консультації з громадськістю на ранніх етапах підготовки проектів ДПП; заслуховувати на пленарних засіданнях міської ради, а також оприлюднювати в друкованому виданні та на офіційному вебсайті міської ради інформацію про перебіг виконання договорів у рамках ДПП.
6. Забезпечити професійну підготовку посадових осіб ОМС із питань ДПП (зокрема, щодо особливостей використання різних форм ДПП, оцінки ризиків під час реалізації проектів ДПП та управління ними, розподілу відповідальності державних і приватних партнерів під час реалізації проектів ДПП) та проектного менеджменту.

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

33

1. Державно-приватне партнерство: навчальний посібник. — Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2016.
2. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Б. Винницький, М. Лендъел, Б. Онищук, П. Сегварі. — Київ: «K.I.C.», 2008.
3. Запатрина И. В. Потенциал публично-частного партнёрства для развивающихся экономик. — Киев: Издательский центр Союза собственников жилья Украины, 2011.
4. Зелена книга Європейської Комісії про державно-приватне партнерство та Закон Співдружності про державні контракти і концесії, СОМ (2004).
5. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. — Київ: ФОП Москаленко О. М., 2011.
6. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства // Европейская экономическая комиссия ООН. — Нью-Йорк и Женева, 2008.
7. Практичний посібник з підготовки техніко-економічного обґрунтування та застосування методики проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства // USAID, Програма розвитку державно-приватного партнерства в Україні (P3DP). — Київ, 2012.



ЛІЗИНГ

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТУ

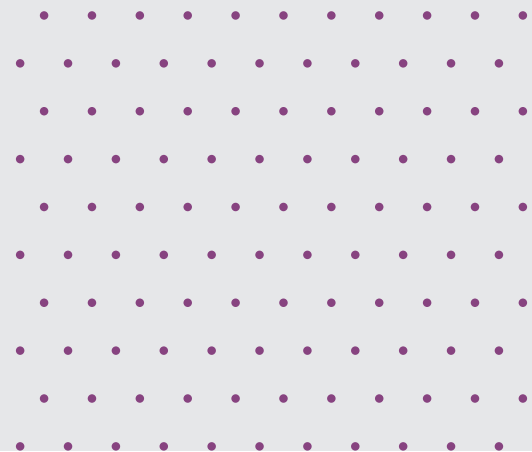
Лізинг (англ. leasing від to lease – брати та здавати в оренду) – це господарська діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні за договором лізингу однією стороною (лізингодавцем) у виключне користування другій стороні (лізингоодержувачу) на визначений строк майна, що належить лізингодавцю або набувається ним у власність, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

У закордонній практиці **лізинг розглядають як одну з форм ДПП** – поряд із концесією, орендою, угодами про розподіл продукції, договорами про управління державним і комунальним майном, договорами про спільну діяльність.

Лізингові операції характеризуються **певними особливостями**, що в сукупності визначають специфіку цього інструменту фінансування:

- **платністю** (лізингоодержувачу надається обладнання в користування за певну плату);
- **строковістю** (лізингодавець передає майно лізингоодержувачу на визначений строк);
- **окупністю** (передбачено покриття всіх витрат лізингодавця на купівлю обладнання та передання його в користування);
- **цільовістю** (предмет лізингу потрібно використовувати з певною визначеною метою / цілями);
- **суб'єктністю** (лізингодавець зберігає право власності на передане в лізинг майно, отримує лізингові платежі, а лізингоодержувач отримує право на використання об'єкта лізингу).

Розрізняють кілька основних видів лізингу (див. таблицю б).



ТАБЛИЦЯ 6.
ВИДИ ЛІЗИНГУ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

Вид лізингу	Особливості договору	Строк	Відносини сторін	Сфери застосування
Фінансовий лізинг (купівля)	Договір купівлі-продажу з відстроченням платежів	5 і більше років	<ul style="list-style-type: none"> ■ Приватна компанія фінансує придбання / будівництво нового об'єкта; ■ надання об'єкта в лізинг ОМС або КП; ■ лізингоодержувач здійснює планові лізингові платежі на користь лізингодавця; ■ після закінчення строку лізингу лізингоодержувач набуває право власності на предмет або купує його за залишковою вартістю 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Фінансування проектів розвитку й технічного переоснащення КП, реконструкції або створення об'єктів соціальної інфраструктури, інших інфраструктурних проектів
Сервісний (оперативний) лізинг	Договір на передання (оренду) обладнання в користування на термін, значно менший від корисного строку його експлуатації	Від 2 до 5 років	<ul style="list-style-type: none"> ■ Лізингоодержувач не сплачує повної вартості обладнання; ■ лізингодавець часто здійснює технічну підтримку та сервісне обслуговування; ■ лізингова компанія розраховує, що після закінчення дії лізингової угоди зможе знову передати обладнання в лізинг іншому лізингоодержувачу або ж продати за залишковою ціною 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Придбання техніки з високими темпами «морального старіння» (транспортних засобів, промислового обладнання); ■ покриття тимчасових потреб в обладнанні, наприклад через сезонні зміни попиту на послуги (туристичний сезон) або підвищений попит на певні послуги через зміну законодавства (видача біометричних паспортів); ■ виконання разових робіт або реалізація окремого проекту

ТАБЛИЦЯ 6. ПРОДОВЖЕННЯ

Вид лізингу	Особливості договору	Строк	Відносини сторін	Сфери застосування
Револьверний лізинг	Договір із зобов'язаннями лізингодавця після закінчення терміну використання предмета лізингу замінити його на новий	10 і більше років	<ul style="list-style-type: none"> Лізингодавець на прохання лізингоодержувача періодично замінює обладнання на аналогічне, але нове, технологічно досконаліше 	<ul style="list-style-type: none"> Задоволення потреб в обладнанні, яке технологічно швидко оновлюється, наприклад в офісному обладнанні або ІТ-системах
Зворотний лізинг (продаж)	Договір продажу з правом використання предмета договору попереднім власником	Від 2 до 5 років	<ul style="list-style-type: none"> Власник предмета продає його іншій особі, а потім отримує назад у лізинг від нового власника; попередній власник (лізингоодержувач) продовжує експлуатацію предмета 	<ul style="list-style-type: none"> Вивільнення коштів, що можуть бути спрямовані на фінансування важливих інвестиційних проектів

Найчастіше лізингові операції у сфері МЕР стосуються таких видів обладнання:

- засобів виробництва (для комунального господарства, зокрема потреб КП);
- транспортних засобів (для потреб громадського транспорту, збору й вивезення ТПВ та ін.);
- високовартісного обладнання (для закладів соціальної інфраструктури, зокрема лікарень, шкіл, закладів культури та ін.);
- енергоощадного обладнання (для модернізації об'єктів ЖКГ);
- обладнання для вуличного освітлення або регулювання дорожнього руху (зокрема, світлофорів).

Вартість лізингу залежить від розміру авансового платежу та строку лізингу. Розмір, спосіб здійснення й періодичність лізингових платежів враховують особливості предмета лізингу та визначають у договорі. Лізингові платежі включають відшкодування частини вартості предмета лізингу (1), компенсацію відсотків за кредитом (у разі отримання лізингодавцем кредиту) (2), винагороду лізингодавця (3).

Роль лізингу як інструменту фінансування МЕР зумовлена тим, що ОМС, КП та КУ через брак коштів і високу вартість обладнання часто не в змозі своєчасно оновлювати обладнання, необхідне для їх належного функціонування. За таких умов лізинг стає найдоступнішим способом оновлення обладнання на потреби ЖКГ, соціальної і транспортної інфраструктури тощо. Лізинг є тим фінансовим інструментом, що дає змогу муніципалітетам придбати необхідне обладнання на умовах поступової сплати коштів. Лізинг, як один зі способів інвестування, відіграє значну роль не тільки в оновленні майна територіальних громад, а й розширює попит на продукцію виробників обладнання, таким чином збільшуючи сукупний попит в економіці.

Завдання лізингу як фінансового інструменту полягає в поєднанні економічних інтересів виробників і споживачів для досягнення спільної та взаємовигідної мети. Наслідками взаємовигідної реалізації лізингових проектів стають підвищення комфорту, поліпшення екологічного стану та значне заощадження коштів (зменшення витрат) місцевих бюджетів. Для КП лізинг дає додаткові вигоди, адже предмет лізингу й амортизацію обліковують на балансі лізингодавця — КП. До того ж цей інструмент фінансування дає змогу КП одночасно спрямувати кошти на розвиток та отримати податковий кредит зі сплати певних видів податків (зокрема, податку на додану вартість).

У таблиці 7 наведено порівняння фінансового лізингу й оренди обладнання (на прикладі ПАТ «НАК «Укрсвітлолізинг»).

**ТАБЛИЦЯ 7.
ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ Й ОРЕНДИ**

Характеристики	Фінансовий лізинг	Оренда
Єдина комісія (% від вартості майна)	5	Немає
Аванс (% від вартості майна)	15–20	Немає
Річна ставка (% від вартості майна)	15	Від 20
Строк дії договору	1–5 років	1–5 років
Набуття права власності на майно	Після сплати загальної вартості майна	Переважне право викупу майна за умови його реалізації
Строк підготовки документації та укладання договорів	Від 3 місяців	Від 1 місяця
Страховка	Визначають у договорі	Зобов'язання орендаря

Переваги й обмеження

Які переваги?	Які обмеження?
Ефективний інструмент для оновлення основних засобів і спеціального обладнання	Додаткові виплати на користь лізингодавця (одноразові комісії, сервісні платежі тощо)
Рівномірний розподіл витрат на придбання обладнання на весь термін дії договору	Часто необхідність внесення авансу на користь лізингодавця (до 30 % від суми договору)
Зменшення бази оподаткування ¹¹ КП (лізингові платежі зараховують до витрат лізингоодержувача)	Виплати за лізинговим договором сумарно значно перевищують початкову вартість предмета лізингу
Предмет лізингу не може бути конфісковано, на нього не може бути накладено арешт	Необхідність нотаріального посвідчення договорів фінансового лізингу
Не потрібне додаткове забезпечення за зобов'язаннями — заставою є предмет лізингу	Додаткові витрати на страхування предмета лізингу
Не потрібно застосовувати процедури публічних закупівель	Немає достатнього практичного досвіду укладення й виконання лізингових договорів

11

Балтус П., Майджер Б. Школа європейського лізинга // Лізинг-ревю. — 1996. — № 1.

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Муніципалітети в багатьох країнах світу широко використовують лізинг як інструмент фінансування МЕР, стаючи і лізингоодержувачами, і лізингодавцями. Місцеві органи влади можуть бути лізингодавцями щодо майна муніципалітету (земельних ділянок, будівель, споруд, інфраструктурних мереж тощо), отримуючи таким чином надходження до міського бюджету й оптимізуючи витрати на утримання цих активів.

Часто муніципалітети стають лізингоодержувачами обладнання, телекомунікаційних мереж, а також купують / будують нові об'єкти інфраструктури, зокрема телекомунікаційної, і передають їх у лізинг приватним компаніям. У зв'язку з вичерпанням традиційних джерел енергії дедалі більше муніципалітетів, використовуючи лізинг, упроваджують енергоощадні технології. Так, у ЄС, США та Китаї лізинг активно використовують місцеві органи влади для придбання енергоощадного обладнання. При цьому лізингові платежі ґрунтуються на оцінній економії споживання енергоресурсів. Активно цей інструмент застосовують для встановлення сонячних панелей на громадські будівлі в Південній Європі та на півдні США.

У Великобританії найпоширенішими є три види лізингових операцій: фінансовий, оперативний лізинг та оренда з опціоном купівлі (англ. hire purchase contract) — вони передбачають придбання орендарем права власності на актив після виконання визначених контрактом умов. Водночас будь-яка лізингова угода за британським законодавством не може передбачати права лізингоодержувача на купівлю активу, що є предметом лізингу. У країні функціонують два

галузеві об'єднання – Британська асоціація оренди та лізингу автотранспорту (англ. British Vehicle Rental and Leasing Association) й Асоціація фінансів і лізингу (англ. Finance and Leasing Association). Лізингові компанії, що є членами останньої, «контролюють» понад 92% всього британського лізингового ринку.

12

Балтус П., Майджер Б. Школа європейського лізинга // Лізинг-ревью. – 1996. – № 1.



Історія становлення лізингу

Дехто з дослідників¹² вважає, що лізингом займалися вже в стародавньому Шумері. Знайдені там глиняні таблички, на їхню думку, свідчать про перші угоди такого роду. Місцеві жерці за 2000 років до н. е. передавали в лізинг сільськогосподарські знаряддя, землю, джерела води, волів та інших тварин місцевим фермерам.

У новітній історії лізинг почав розвиватися в XIX столітті у США. На той час активно будували залізниці, тож поширювався лізинг вагонів. У 1877 році початківець ринку, телефонна компанія Bell, вирішила не продавати свої апарати, а здавати їх на умовах оренди. Саме тоді вперше було вжито термін «лізинг». Перший випадок лізингу автомобілів датовано 1918 роком – зокрема, Генрі Форд пропонував брати авто Ford в оренду з подальшим викупом (лізинг).

Активно лізинг поширився завдяки діяльності чиказької компанії Four Wheels, яка на початку 40-х років XX століття запропонувала довгострокову оренду авто разом із супутніми сервісами. Ця компанія займається автолізингом і досі, маючи річний оборот приблизно 3 млрд дол. США.

Ринок лізингових послуг стабільно зростає у світі й сьогодні. Водночас найбільший ринок лізингу залишається в США, де він становить орієнтовно 330 млрд дол. У 2017 році в портфелі США домінують ІТ та офісне обладнання (31%) і транспорт (26%), далі 10% належить сільськогосподарському обладнанню, 9% – будівництву, 5% – промислового та 4% – медичному обладнанню. На другому місці – Китай зі зростанням обсягів нового бізнесу на 61,9% у 2013–2017 роках до 206 млрд дол. США. Такий сплеск розвитку сфери лізингу став можливим у Китаї завдяки участі уряду. У 12-му п'ятирічному плані (2011–2015 роки) лізинг було визначено одним із найважливіших чинників економічного зростання. У серпні 2013 року для продажу та зворотного лізингу запроваджено вигідні ставки ПДВ.

Велика Британія та Німеччина посіли третє й четверте місця у світі відповідно із часткою 42% від усього європейського ринку у 2016 році.

Японія посідає друге місце в Азії та п'яте місце у світі з обсягом ринку лізингових послуг 43,16 млрд дол. США. Серед обсягів лізингових операцій значна частина належить тим, у яких задіяні місцеві органи влади як лізингодавці або лізингодержувачі.

40

У Німеччині діють понад 2000 лізингових компаній, однак, незважаючи на це, рівень концентрації лізингового бізнесу досить високий. Так, семи лізингодавцям, кожен із яких, по суті, є групою лізингових компаній, належить майже 62% вартості всіх нових лізингових угод. Компанія LBBW Leasing спеціалізується на великих лізингових угодах, предметами яких є обладнання й автотранспорт; MKB/MMV займається лізингом обладнання для малого та середнього бізнесу; LNI спеціалізується на лізинговій нерухомості.

Лізингові операції, згідно із законодавством Франції, вирізняються за такими трьома основними критеріями: лізинг з опцією викупу активу чи без опціону викупу (1); лізинг обладнання чи нерухомості (2); лізинг для виробничих чи

приватних цілей (3). Угоди з опціоном викупу активу за залишковою вартістю (фр. *credit-bail*) належать до фінансового лізингу. Лізингову операцію можна вважати фінансовим лізингом лише за таких умов: лізингодавець купує обладнання у третьої сторони до моменту його передання лізингоодержувачу; лізингодавець надає лізингоодержувачу право на викуп активу (предмета лізингу) за заздалегідь узгодженою ціною, що враховує суму лізингових платежів, які мають бути сплачені за лізинговою угодою; лізингоодержувач використовує предмет лізингу для виробництва або комерційної діяльності.

Місцеві органи влади в США широко використовують можливості лізингу для управління муніципальним майном, придбання нового обладнання, ревіталізації територій. У багатьох муніципалітетах створюють окремі офіси, які займаються цими питаннями. Одним з інноваційних прикладів використання лізингу разом з іншими інструментами є місто Санта-Круз, Каліфорнія.



Побудова темноволокнової мережі¹³ в місті Санта-Круз

Муніципалітет міста Санта-Круз, штат Каліфорнія (США), у 2016 році вирішив профінансувати й побудувати темноволокнону мережу. Місто розглядало два варіанти: будувати мережу на поверхні чи під землею. За номінальною вартістю будівництво на поверхні дешевше, але обрали другий варіант, оскільки втілення першого варіанта потребувало більше часу на встановлення опор, протягування мереж. На відміну від багатьох інших міст, електромережі, на яких можна було б встановити темноволокнону мережу, не належать муніципалітету Санта-Круз, тому перший варіант потребував ще й укладання угод із приватними компаніями.

У 2016 році місто для фінансування цього проєкту випустило облігації «лізингового доходу». Як джерело для виплат процентного доходу та погашення облігацій передбачали лізингові платежі, які місто отримає після встановлення темноволокнової мережі та передання її в користування лізингоодержувачам — приватним інтернет-провайдерам.

За розрахунками муніципалітету, якщо приблизно 20% приватних інтернет-провайдерів у Санта-Круз виявлять бажання використовувати для забезпечення доступу до Інтернету темноволокнону лінію (за дуже консервативною оцінкою), місто зможе покрити всі свої зобов'язання, пов'язані з випуском лізингових облігацій. Для підтримки темноволокнової мережі місто потребуватиме додаткових витрат, які воно зможе покрити, якщо його частка на ринку становитиме не менше ніж 34%. Після завершення проєкту будівництва (на початку 2019 року) місто отримує лізингові платежі, а користувачі Інтернету — послуги високої якості.

41

13

Темне волокно (англ. *dark fiber*) — це волокно, доступне для використання в оптоволоконних комунікаціях. Спершу його використовували в оптоволоконних мережах як резервну потужність телекомунікаційної інфраструктури. Але тепер цей термін використовують для позначення поширеної практики лізингу темноволоконних кабелів або встановлення волоконних мереж, які не належать традиційним операторам або вони їх не контролюють. Власники не використовують цих мереж за призначенням, а здають у лізинг операторам зв'язку. Темноволокнону мережу можуть використовувати для створення приватних, корпоративних мереж або для доступу до Інтернету.

УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Лізинг є недостатньо апробованим для України інструментом залучення капіталу. Однак потреба в його застосуванні стоїть дуже гостро як у приватному, так і в публічному секторах. За певних умов лізинг в Україні може стати дієвим інструментом модернізації економіки й розвитку вітчизняного виробництва.

Хоч в Україні зареєстровано досить багато суб'єктів господарювання, які мають ліцензії на надання послуг фінансового лізингу (168 на кінець 2018 року), ринок цих послуг розвивається поки надто повільно. Активному розвитку цього сегменту ринку фінансових послуг заважає недосконалість законодавства, пе-

Лізинг є недостатньо апробованим для України інструментом залучення капіталу

редусім податкового. Водночас в Україні створено державні компанії, покликані просувати лізингову діяльність. Так, у 2011 році було створено ПАТ «НАК «Укр-світлолізинг», головним завданням якого є реалізація державної політики у сфері енергозбереження через стимулювання виробництва й упровадження сучасних світлодіодних систем освітлення та інтегрованого обладнання, передавання його в лізинг, оренду й організацію технічного обслуговування. Але компанія ще активно не працює.

42



Приклади використання лізингу в містах України

Успішний досвід використання лізингу має м. Вінниця.

2006 року місто підписало Меморандум про співпрацю з муніципальною транспортною компанією VBZ міста Цюрих, Швейцарія, яким було передбачено передавання Вінниці вживаних трамваїв на умовах лізингу. У рамках співпраці зі швейцарськими колегами Вінниця отримала понад сотню трамваїв. Наприкінці 2017 року проведено переговори щодо передавання українському місту чергової партії трамваїв, які Цюрих планує замінити 2021 року.

Невдалий приклад використання лізингу має м. Харків.

У 2006 році ПП «ПЛ Лізинг» (лізингодавець), ХКП «Міськелектротранс» (лізингоодержувач) і ТОВ «Дуотранс» (продавець) уклали тристоронній договір купівлі-продажу. За лізинговою програмою «Міськелектротрансу» було поставлено 10 трамваїв і 90 тролейбусів. Загальна вартість угоди становила 120 млн грн.

У зв'язку з припиненням лізингових платежів Департаментом транспорту Харківської міської ради (частково через відмову в наданні підтримки з державного бюджету) за наслідками розгляду справи в суді було винесено рішення, що вимоги кредитора мають бути задоволені за рахунок предмета лізингу. У 2015 році суд зобов'язав Харківську міську раду та ПП «ПЛ Лізинг» передати ТОВ «ФК «Приватні інвестиції» (правонаступнику кредитної заборгованості лізингодавця) у рахунок погашення боргів 57 тролейбусів і 10 трамваїв, загальна вартість яких становила 40,3 млн грн. І хоча за договором фінансового лізингу у 2006–2011 роках було сплачено 48,1 млн грн з бюджету м. Харкова та 4,17 млн грн з державного бюджету, місто практично не отримало прав навіть на частину предмета лізингу.

Останніми роками міста України стають активнішими на ринку лізингових послуг. Наприкінці 2017 року Запорізька міська рада уклала договір з ПАТ «Укргазбанк» для придбання автобусів великої місткості для КП «Запоріжелектротранс» на умовах фінансового лізингу. Проєкт реалізують у рамках кредитної угоди з ЄІБ, за якою передбачено придбання 55 автобусів і 10 електробусів.

У січні 2018 року Хмельницька міська рада підписала Меморандум про співпрацю з НАК «Укрсвітлолізинг». Івано-Франківська міська рада оголосила про наміри укласти договір фінансового лізингу на придбання 40 автобусів для КП «Електроавтотранс» для оновлення рухомого складу муніципального перевізника. Кошти на здійснення лізингових платежів, страхування автобусів має бути передбачено в міському бюджеті на 2018–2022 роки.

Поодинокі випадки участі українських міст у лізингових операціях засвідчують, що муніципалітети є переважно лізингодержувачами, зокрема транспортних засобів для оновлення рухомого складу громадського транспорту чи енергоощадного обладнання для модернізації підприємств ЖКГ.

Водночас українські міста практично не розглядають своїх можливостей як лізингодавців щодо комунального майна, хоча КП могли б здійснювати таку господарську діяльність. Ширшому застосуванню лізингу й участі в таких операціях ОМС перешкоджають складнощі їх юридичного оформлення. Самі лише процеси підготовки та підписання лізингових договорів часто натикаються на численні прогалини в чинному законодавстві, суперечливі законодавчі вимоги, а оформлення відповідної документації може зайняти щонайменше 6–9 місяців.

Додатковими чинниками стримування для застосування в Україні лізингу як одного з інструментів фінансування МЕР є відсутність професійного досвіду посадових осіб ОМС із підготовки й укладення такого роду правочинів, обмеження щодо здійснення операцій фінансового лізингу тільки фінансовими установами, а також неоднозначне тлумачення фіскальними органами норм податкового законодавства щодо застосування податкового кредиту зі сплати ПДВ та нарахування амортизації на предмет лізингу.

Нормативно-правове забезпечення

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
МІЖНАРОДНІ ДОГОВОРИ		
Конвенція УНІДРУА «Про міжнародний фінансовий лізинг» ¹⁴	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ознаки операції фінансового лізингу обладнання між лізингодавцем і лізингодержувачем, які перебувають у різних державах; ■ права й обов'язки сторін і загальний порядок вирішення спорів під час здійснення операцій фінансового лізингу
ЗАКОНИ УКРАЇНИ		
Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (ст. ст. 806–809)	Визначено частково	<ul style="list-style-type: none"> ■ Правові особливості відносин лізингу; ■ предмет договору лізингу та відповідальність продавця (постачальника)
Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (ст. ст. 292, ч. 1 ст. 347, ч. 1 ст. 339, ст. 351)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Правові особливості лізингу як господарської діяльності: <ul style="list-style-type: none"> – фінансовий лізинг як один із видів лізингу; – правовий зміст договору лізингу; ■ передбачення лізингової форми кредиту у сфері господарювання; ■ право банків придбати за власні кошти засоби виробництва для передачі їх у лізинг
Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (пп. 14.1.97 п. 14.1 ст. 14)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Визначення терміна «лізингова (орендна) операція» та її видів: оперативного лізингу (оренди), фінансового лізингу (оренди) тощо; ■ зміст і особливості лізингових операцій; ■ ознаки фінансового лізингу й умови лізингового (орендного) договору за окремими видами операцій

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР (ч. ч. 5–7 ст. 60)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Право ОМС відповідно до закону володіти, користуватися та розпоряджатися об'єктами комунальної власності, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> – здійснювати всі види майнових операцій; – передавати відповідні об'єкти в постійне або тимчасове користування юридичним і фізичним особам, здавати їх в оренду, продавати і купувати, використовувати як заставу; – визначати умови використання та фінансування об'єктів, що приватизуються, передаються в користування або оренду; ■ право місцевих рад визначати доцільність, порядок, умови відчуження об'єктів комунальної власності (водночас майнові операції, які здійснюють ОМС, не повинні зменшувати обсягів чи погіршувати умов надання послуг населенню)
Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III (п. 1 ч. 1 ст. 1, п. 5 ч. 1 ст. 4)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Лізингові компанії належать до фінансових установ; ■ фінансовий лізинг і надання коштів у позику (зокрема, на умовах фінансового лізингу) визначено як види фінансових послуг
Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97- ВР	Визначено загальні рамки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Визначення терміна «фінансовий лізинг», змісту відповідного договору та предмета лізингу; ■ майно, що перебуває в державній або комунальній власності, як предмет лізингу; ■ особливості укладення (відмови в укладенні) договору лізингу та вимоги до його змісту; ■ порядок переходу права власності на предмет лізингу; ■ склад і особливості лізингових платежів
Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (п. 4 ч. 1 ст. 49)	Визначено базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Лізинг визначено як вид кредитної операції
АКТИ ЦОВВ		
Примірний договір фінансового лізингу ¹⁵	Визначено окремі питання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Основні рекомендовані положення договору фінансового лізингу обладнання

15

Примірний договір фінансового лізингу затверджено наказом Міністерства України у справах науки і технологій від 03.03.1998 № 59 (Міннауки України було утворене 1996 року і ліквідоване 1999 року).

У рамках відносин лізингу¹⁶ лізингодавець передає або зобов'язується передати лізингоодержувачеві в користування майно на певний строк і за встановлену плату (лізингові платежі) (ст. 806 ЦКУ). Залежно від предмета **лізинг набуває таких видів:**

- 1) **прямий лізинг** — предмет лізингу (майно) належить лізингодавцю на праві власності та набутий ним без попередньої домовленості з лізингоодержувачем;
- 2) **непрямий лізинг** — предмет лізингу (майно) спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов.

Лізинг є одним із видів кредитних операцій (ч. 1 ст. 339, ч. 1 ст. 347 ГКУ, п. 4 ч. 1 ст. 49 ЗУ «Про банки і банківську діяльність»). Залежно від особливостей здійснення лізингових операцій лізинг поділяється на два види: **фінансовий** та **оперативний**. За формою здійснення лізинг може бути зворотним, пайовим, міжнародним тощо.

Фінансовий лізинг — один із видів фінансових послуг, у процесі надання яких придбане або виготовлене лізингодавцем майно (предмет лізингу) передають лізингоодержувачу в користування з наступним переходом права власності за ціною, визначеною в лізинговому договорі, протягом строку дії такого договору (пп. 14.1.97 п. 14.1 ст. 14 ПКУ). Предметом фінансового лізингу може бути майно, що перебуває в комунальній власності, якщо стосовно нього немає заборони на передання в користування та/або володіння (ч. 3 ст. 3 ЗУ «Про фінансовий лізинг»).

Функціональною основою лізингу, зокрема фінансового, є лізингові платежі, що забезпечують гнучкість і багатофункціональність застосування цього інструмента. Лізингові платежі можуть включати (ч. 2 ст. 16 ЗУ «Про фінансовий лізинг»):

- 1) суму, яка відшкодовує частину вартості предмета лізингу;
- 2) платіж як винагороду лізингодавцю за отримане в лізинг майно;
- 3) компенсацію відсотків за кредитом;
- 4) інші витрати лізингодавця, що безпосередньо пов'язані з виконанням договору лізингу.

Сплату лізингових платежів здійснюють у порядку, установленому договором (ч. 1 ст. 16 ЗУ «Про фінансовий лізинг»).

Функціональною основою лізингу, зокрема фінансового, є лізингові платежі

ОМС мають право виконувати всі операції з майном, що належить до комунальної власності (ст. 60 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»), зокрема можуть використовувати як об'єкт лізингу майно, яке є комунальною власністю. Водночас об'єктами лізингу не можуть бути земельні ділянки, інші природні об'єкти (ст. 807 ЦКУ), а також цілісні майнові комплекси КП та їхніх структурних підрозділів (ч. 4 і 5 ст. 292 ГКУ).

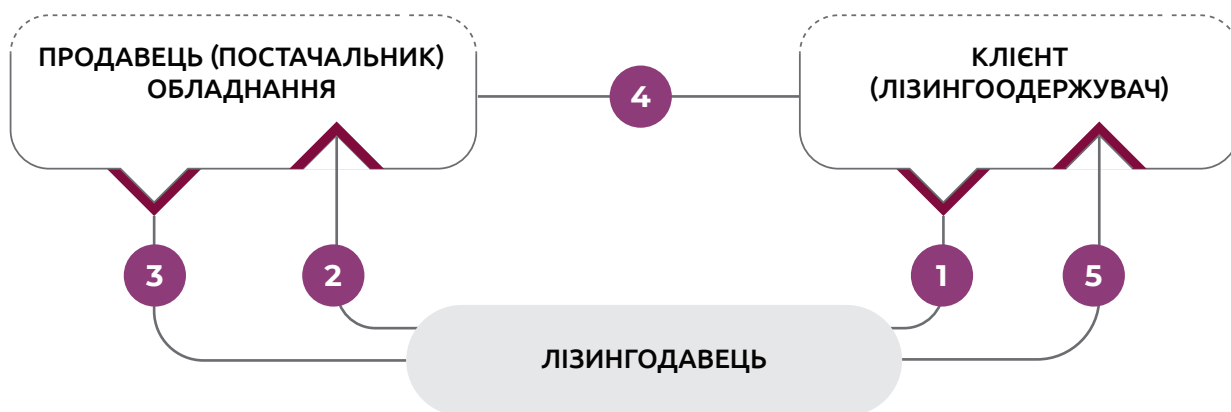
16

Особливості лізингу як господарської діяльності визначено також ст. 292 ГКУ.

Отже, інструмент лізингу (зокрема, фінансового) можна використовувати як самостійно, так і в рамках МЦП, ІП та ДПП задля залучення фінансових ресурсів приватного сектору для будівництва (створення) нових об'єктів комунальної власності, реалізації капіталомістких проектів у сфері МЕР (з модернізації та розвитку мереж і об'єктів тепло-, енерго-, водопостачання, міського транспорту, будівництва житла, об'єктів соціальної інфраструктури, поводження з відходами тощо).

АЛГОРИТМ ЗАСТОСУВАННЯ

У загальному вигляді алгоритм фінансового лізингу наведено на схемі 2.



46

СХЕМА 2.
Функціонування
фінансового лізингу

Пояснення до схеми:

1. Авансовий лізинговий платіж, сплачений лізингоодержувачем (у % від вартості обладнання).
2. Оплата за обладнання (до 100% вартості обладнання).
3. Придбання лізингодавцем обладнання для наступного його передання у фінансовий лізинг лізингоодержувачу на умовах договору фінансового лізингу.
4. Постачання обладнання та забезпечення гарантійного обслуговування.
5. Передання обладнання у фінансовий лізинг на умовах договору фінансового лізингу.

До цієї схеми можуть бути залучені й інші учасники: страхова компанія (у разі, якщо для зниження ризиків укладають договір страхування), банківська установа (у разі отримання лізингодавцем кредиту на придбання обладнання) тощо.

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

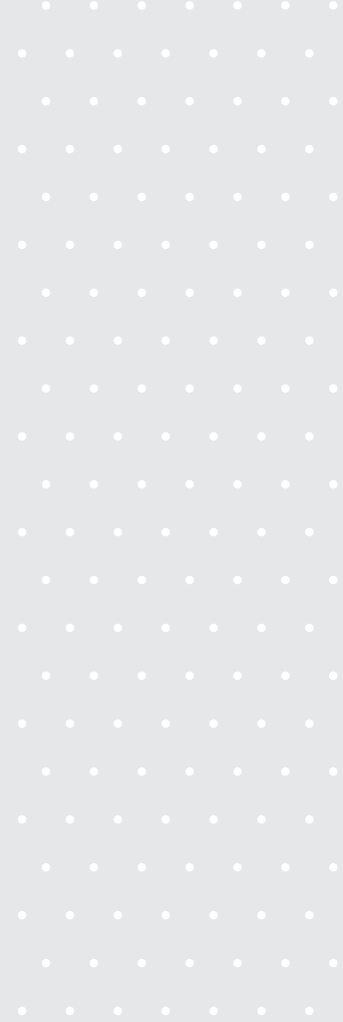
1. Міській раді розробити план заходів, у якому визначити потреби МЕР, які можливо задовольнити з використанням інструменту лізингу, зокрема у придбанні транспортних засобів, обладнання для КП, спеціального устаткування для КУ чи безпосередньо ОМС, будівництві об'єктів інфраструктури тощо.
2. У разі придбання обладнання або інших основних засобів на умовах лізингу ретельно опрацювати основні положення лізингового договору, розподіливши відповідні права й обов'язки, а також ризики між усіма сторонами, що є суб'єктами лізингової операції. Передбачати лізингові платежі та джерела їх покриття в міському бюджеті або фінансових планах КП протягом строку дії відповідного лізингового договору.
3. У разі придбання КП або КУ на умовах фінансового лізингу високотехнологічного обладнання доцільно додатково укладати договори на проходження спеціального навчання працівниками, які будуть його експлуатувати, а також на сервісне обслуговування з виробником (постачальником) такого обладнання.
4. У разі створення агенцій місцевого розвитку зі статусом юридичної особи можливо розглянути як перспективний напрям їхньої діяльності надання лізингових послуг. Для цього доцільно передбачити в установчих документах можливість надання агенцією фінансових, зокрема лізингових, послуг.
5. ОМС доцільно розглянути можливість створення спеціалізованих місцевих лізингових компаній, пріоритетною сферою діяльності яких має стати надання на умовах лізингу обладнання, транспортних засобів, устаткування тощо КП та КУ, а також підтримка розвитку місцевого малого підприємництва через створення спеціалізованих лізингових продуктів із використанням бюджетних і кредитних ресурсів.
6. Організовувати періодичне навчання, а також проведення презентацій спеціалізованих підприємств та організацій для посадових осіб ОМС, працівників КП та КУ щодо особливостей здійснення лізингових операцій і можливостей управління комунальним майном із використанням інструменту лізингу.

47

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

1. Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців» (<http://www.uul.com.ua/>).
2. Лізингова галузь в Україні: тенденції та рекомендації для зростання / Проєкт USAID «Трансформація фінансового сектору», червень 2018 р. (http://uul.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/Leasing_report_ukr_final_09202018.pdf).
3. Федерація асоціацій лізингових компаній Leaseurope (англ. Leaseurope, the European Federation of Leasing Company Associations) (www.leaseurope.org).





ІНДУСТРІАЛЬНІ,
НАУКОВІ ТА
ТЕХНОЛОГІЧНІ
ПАРКИ

ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТИТУЦІЙ

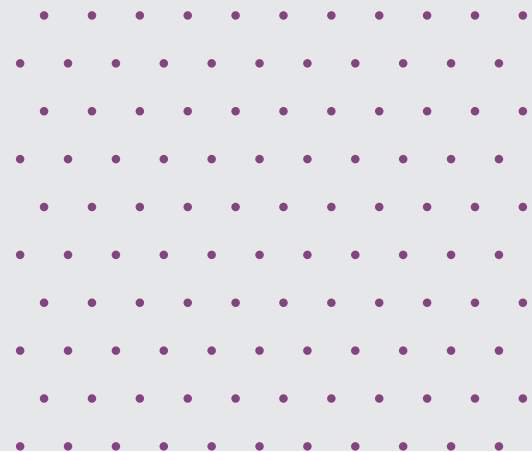
У сучасному світі створення індустріальних, наукових і технологічних парків – дієвий механізм інвестування в інфраструктуру для розвитку бізнесу (доріг, систем водо- й енергопостачання, водовідведення, телекомунікацій і т. ін.), що дає змогу знизити виробничі витрати для компаній і таким чином стимулювати їхній розвиток. Саме тому створення та просування індустріальних, наукових і технологічних парків стало одним із найбільш пріоритетних напрямів політики МЕР у багатьох країнах світу як відповідь на технологічну революцію, глобалізацію світової економіки та становлення економіки знань¹⁷.

Маючи дещо відмінні цілі створення й особливості функціонування, індустріальні, наукові й технологічні парки мають важливу спільну ознаку: вони формують простір, у межах якого утворюються найсприятливіші умови для започаткування та розвитку певних видів бізнесу. Тобто парки являють собою готову для розміщення компаній територію, що централізовано управляється і забезпечена енергоносіями, комунікаціями, транспортною інфраструктурою. Учасники парку отримують послуги з облаштування, супровід дозвільних і погоджувальних процедур, додаткові сервіси (бізнес-послуги, користування логістичними об'єктами, діловою та іншою інфраструктурою тощо).

У закордонній практиці науковий парк є синонімом технологічного парку, технопарку або дослідницького парку. Досить поширене вживання такого терміна, як «науково-технологічний парк». За визначенням Міжнародної асоціації наукових парків **науковий парк** – це організація, керована фахівцями, основною метою якої є збільшення багатства своєї громади через просування культури інновацій і конку-

17

Економіка знань – економіка, що використовує знання як ключовий чинник економічного зростання. Це економіка, у якій знання набувають, створюють, поширюють та ефективно використовують для просування економічного розвитку. Успішний перехід до економіки знань зазвичай включає в себе такі елементи, як довгострокові інвестиції в освіту, розвиток інноваційної спроможності, модернізація інформаційної інфраструктури та створення економічного середовища, що сприяє ринковим операціям.



18

Міжнародна асоціація наукових парків і територій інновацій (англ. IASP – International Association of Science Parks and Areas of Innovation).

рентоспроможності пов'язаних із нею компаній та інституцій, що ґрунтуються на знаннях. Щоб досягти цих цілей, науковий парк стимулює та керує потоком знань і технологій у середовищі університетів, науково-дослідних установ, компаній і ринків, що сприяє створенню й зростанню інноваційних компаній через процеси інкубації та розгортання; а також надає інші послуги разом із високоякісним простором та устаткуванням¹⁸.

Основні завдання наукових парків:

- стимулювання створення та інкубації інноваційних компаній, які швидко зростають;
- забезпечення середовища, де великі міжнародні компанії можуть розвивати специфічні тісні взаємозв'язки з певним центром створення знань заради взаємної вигоди;
- налагодження формальних та операційних зв'язків із центрами створення знань, як-от університети, заклади вищої освіти й дослідні організації.

50

Науковий парк — це організація, керована фахівцями, основною метою якої є збільшення багатства своєї громади через просування культури інновацій і конкурентоспроможності пов'язаних із нею компаній та інституцій, що ґрунтуються на знаннях

У світовій практиці науковий чи технологічний парк може бути неприбутковою або некомерційною організацією, яка повністю або частково належить університету чи пов'язаній з університетом юридичній особі. Як альтернатива, парк може не належати університету, але мати контрактні або інші формальні відносини з університетом, включно зі спільними підприємства приватного науково-дослідного парку й університету. Важливою ознакою наукового парку є те, що в його межах народжуються та впроваджуються науково-технічні інноваційні проекти, які виконуються спільними зусиллями наукових осередків і промислових підприємств. Завдяки цьому значно скорочуються шлях та час комерціалізації наукових відкриттів і пришвидшується загальний науково-технологічний розвиток.



Науково-технологічні парки у процесах урбанізації

Науково-технологічні парки є ключовими для розвитку сучасних міст. За даними Міжнародної асоціації наукових парків і територій інновацій, лише 6% науково-технологічних парків розміщено поза межами міст.

Тож майже 94% усіх наявних сьогодні у світі науково-технологічних парків розташовані в містах різного розміру, а саме:

37,6% – у невеликих містах (із чисельністю мешканців до 500 тис. осіб);

16,5% – у містах середнього розміру (від 500 тис. до 1 млн мешканців);

39,8% – у великих містах (із населенням понад 1 млн осіб)¹⁹.

Вирішальною для науково-технологічних парків є можливість концентрації потенційних учасників і партнерів із відповідною спеціалізацією та взаємодоповнювальними функціями на одній території, а також розвинена транспортна й соціальна інфраструктура та працівники з високою кваліфікацією. Сьогодні таким вимогам відповідають переважно лише міста.

19

Statistics / International Association of Science Parks and Areas of Innovation (<https://www.iasp.ws/our-industry/statistics>).



20

Там само.

Розвиток науково-технологічних парків на цей час відбувається через інтегроване поєднання робочого, культурного та життєвого простору науковців, виробничих компаній. Таким чином стираються межі між традиційними промисловими та житловими зонами й досягається інтегрований розвиток територій. Якщо аналізувати наповнення науково-технологічних парків, то в 93,2% із них є інкубатори, у 83,5% – дослідні інститути, у 72,2% – зони дозвілля, у 60,9% – університетські центри, у 58,6% – території надання соціальних послуг, у 40,6% – житлові приміщення²⁰.

Органи публічного управління сприяють розвитку науково-технологічних парків, передусім надаючи земельні ділянки або приміщення для них. Так, майже 40% усіх парків розташовані на землях державної чи муніципальної власності або ж у приміщеннях, що належать центральним, регіональним чи місцевим органам влади. Другим не менш дієвим засобом підтримки парків є податкові стимули у вигляді податкових канікул, звільнення від сплати податків результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок тощо.

На противагу науковим чи технологічним паркам індустріальні парки здебільшого масштабніші та займають значні території, які часто розширюють свої межі зі зростанням індустріального парку. **Індустріальний парк** є територією, на якій відбувається цілеспрямоване управління будівництвом, технічним обслуговуванням та іншими діями щодо компаній-учасників.

Індустріальний парк є територією, на якій відбувається цілеспрямоване управління будівництвом, технічним обслуговуванням та іншими діями щодо компаній-учасників

Індустріальні парки часто надають послуги «єдиного вікна», де потенційні інвестори можуть отримати всю необхідну інформацію та супровід із питань купівлі або оренди землі. Парки надають компаніям допомогу в управлінні, доступі до фінансування (венчурного капіталу), приєднанні до мереж, у поданні заяв на отримання дозволів на будівництво, у працевлаштуванні людей тощо. Вони також можуть пропонувати юридичну допомогу під час реєстрації нових компаній (це особливо важливо для іноземних інвесторів), спільне використання офісних приміщень та офісного обладнання, інші послуги.

Залежно від виду послуг, надаваних учасникам, вирізняють **три основні типи індустріальних парків**:

52

- 1) **парк «грінфілд»** (англ. «greenfield») – пропонує учасникам незабудовану ділянку землі для купівлі чи оренди під будівництво або ж можливе надання послуг із будівництва на вимогу замовника;
- 2) **парк «браунфілд»** (англ. «brownfield») – пропонує учасникам купівлю або оренду готових виробничих, складських, офісних приміщень, будівель і споруд, реконструкцію або капітальний ремонт, має готові виробничі приміщення для здавання в оренду або продажу резиденту (наприклад, старий завод, фабрику);
- 3) **комплексний парк** – поєднує в собі ознаки двох попередніх (має земельні ділянки під нове будівництво, а також готові об'єкти нерухомості для надання їх учасникам в оренду або для продажу).

З початку 90-х років XX століття у світі набула поширення концепція **екоіндустріального парку**, що, за визначенням Організації промислового розвитку ООН (UNIDO), являє собою бізнес-спільноту, розміщену на об'єктах спільної власності, учасники якої прагнуть підвищити екологічні, економічні та соціальні результати за допомогою співпраці у вирішенні екологічних і ресурсних проблем і таким чином шукати можливості та зрештою брати участь у спільному промисловому виробництві в межах і поза екоіндустріальним парком. Серед численних позитивних зовнішніх ефектів екоіндустріальні парки сприяють ресурсозбереженню та розвитку безвідходної економіки, роблячи цим внесок у розвиток сталих міст.



Концепції екоіндустріального парку

Концепцію екоіндустріального парку вперше сформулювала на початку 90-х років XX століття компанія Indigo Development — команда, що сформувалася на базі Університету Dalhousie, Нова Скотія (Канада). В основі концепції екоіндустріального парку — поєднання завдань економічного зростання й охорони довкілля, економічних можливостей і потенціалу екосистем, а також використання інноваційних підходів для розвитку бізнесу. Завданням екоіндустріальних парків є поліпшена інтеграція промисловості в сучасне суспільство.

1994 року Агенція захисту довкілля США підписала контракт із компаніями Research Triangle Institute (США) та Indigo Development (Канада) на розробку концепції та створення першого екоіндустріального парку в США. Згодом розроблена концепція стала підґрунтям для реалізації Агенцією захисту довкілля США проєкту «Ініціатива з екологічних технологій» і в 1995 році була схвалена Радою з питань сталого розвитку при Президентові США для впровадження демонстраційних проєктів. За 10 років після появи концепції в США, Азії, Європі, Південній Америці та Африці було ініційовано створення десятків екоіндустріальних парків.

З того часу концепція екоіндустріального парку здобуває дедалі більшу популярність, особливо в контексті глобальних цілей сталого розвитку. Сьогодні у світі функціонують або розробляються приблизно 250 самостійних екоіндустріальних парків, тимчасом як у 2000 році їх було менше 50²¹.

21

Світовий банк (<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2018/01/23/eco-industrial-parks-emerge-as-an-effective-approach-to-sustainable-growth>).



Індустріальні парки сьогодні є рушіями індустріалізації та можуть сприяти швидкому економічному розвитку, переданню й впровадженню технологій, створенню знань і навичок. Щоб стати екоіндустріальним парком, індустріальний парк повинен продемонструвати найвищі стандарти екологічної та соціальної відповідальності, ресурсозбережні методи виробництва й повторне використання енергії відходів і самих відходів.

Науково-технологічні та індустріальні парки значно різняться між собою за розмірами — від тих, що, по суті, є інкубаторами, розташованими в певному приміщенні, до великих масивів міських чи прилеглих до міста земель, які не тільки пропонують інкубаційний простір, а й розміщення компаній на різних етапах їхнього життєвого циклу. Відмінності є й у впроваджуваних технологіях (для наукових чи технологічних парків, які можуть бути зосереджені на одній або кількох технологіях) й у видах промислового виробництва (для індустріальних парків). Управління парками може варіюватися від одного менеджера до великої команди адміністраторів і консультантів. Однак що більша команда, то більша кількість накладних витрат, і, якщо ці витрати не будуть субсидовані (наприклад, урядом чи місцевою владою), такий тягар може зробити парк непривабливим місцем для компаній, що хочуть знизити свої витрати.

Незважаючи на відмінності як між науково-технологічними та індустріальними парками, так і всередині цих двох груп, у них є спільні характеристики, що полягають у наборі тих послуг, які вони пропонують своїм учасникам (див. схему 3).

ФІЗИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА

Пропозиція учасникам парків купувати / винаймати виробничі або офісні приміщення, використовувати спеціально оснащені об'єкти для своїх цілей (кімнати для ведення переговорів, проведення презентацій тощо), користуватися електрикою, водою, системами зв'язку й іншими об'єктами «твердої» інфраструктури

ЮРИДИЧНА ПІДТРИМКА

Юридичні послуги включають такі теми, як організація бізнесу, оподаткування, трудове законодавство, інтелектуальна власність тощо

СТИМУЛИ

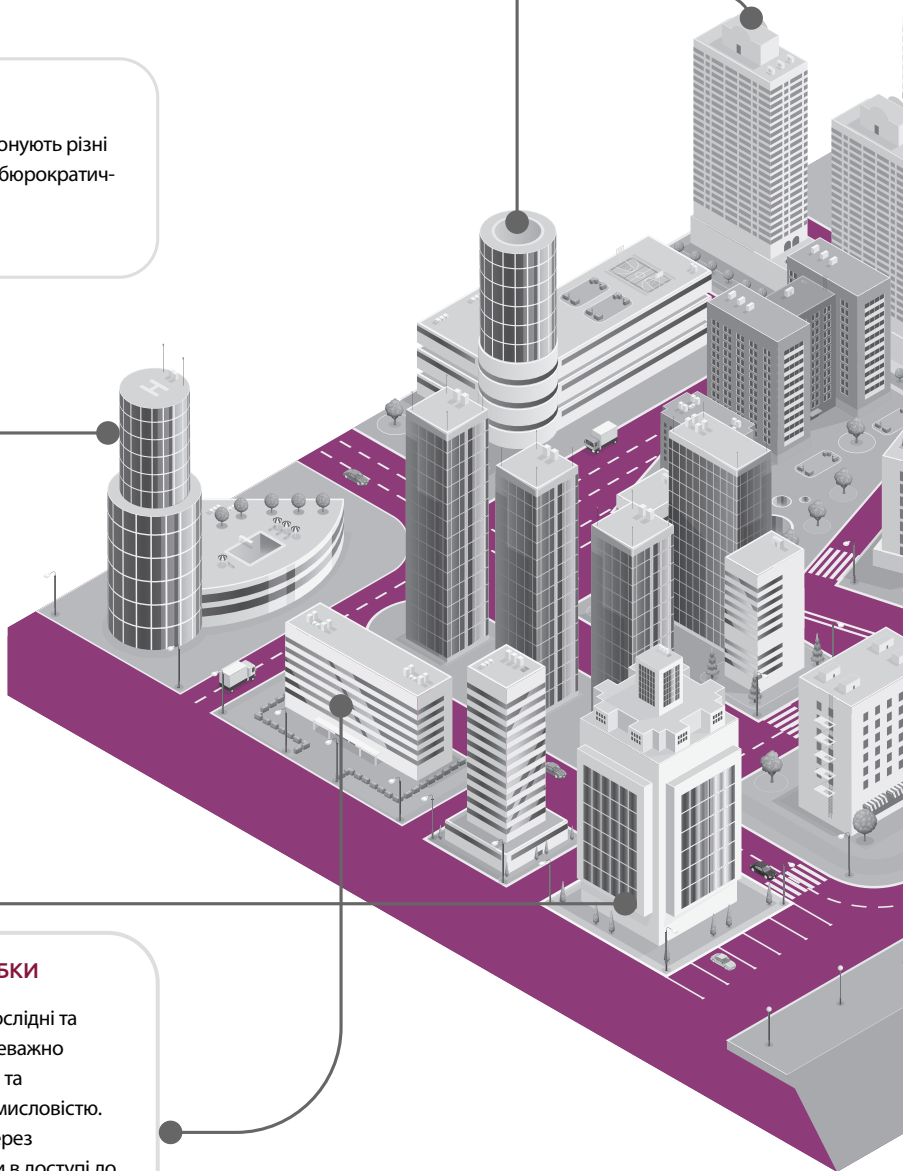
У багатьох країнах учасникам парків пропонують різні стимули: фінансові, фіскальні та спрощені бюрократичні процедури

ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

До цих послуг належать ліцензування, патентування, розподіл прав власності або формування венчурної компанії. Парк забезпечує компенсацію винахідникам через виплату роялті

НАУКОВО-ДОСЛІДНІ РОЗРОБКИ

76% високотехнологічних парків мають дослідні та технологічні інститути або центри, які переважно займаються прикладними дослідженнями та технологіями й тісно співпрацюють із промисловістю. Парки сприяють передадню технологій через експертизи, надання практичної допомоги в доступі до фінансових ресурсів (венчурного капіталу), прийняття та впровадження технологій



МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ

Парки пропонують своїм учасникам близькість до транспортної інфраструктури, зокрема аеропортів й автомагістралей. Можливе забезпечення доступу до системи громадського транспорту й залізничних мереж

БІЗНЕС-ІНКУБАЦІЯ

Послуги, надавані для прискорення зростання й успіху підприємницьких компаній; вони каталізують процес запуску та розвитку компаній, допомагаючи їм вижити і зростати в період старту. Парк надає підприємцям допомогу в управлінні, доступі до фінансування (венчурного капіталу); мережі та інструменти, необхідні для успішного розвитку їхніх підприємств

ДОВКІЛЛЯ

Сучасні парки — це поєднання промислового виробництва, науково-дослідних центрів і простору для дозвілля. Територія парку може включати в себе також заклади культури, охорони здоров'я та ін.

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ

70% парків пропонують учасникам підтримку в одержанні венчурного фінансування або початкового капіталу. Венчурні капіталісти часто є ключовими учасниками соціальних і професійних мереж парку

ОСВІТА Й ДОСЛІДЖЕННЯ

Створення можливостей для учасників парку навчати своїх працівників, проводити наукові дослідження, залучати результати наукових досліджень, виконаних іншими учасниками

СХЕМА 3.

Послуги науково-технологічних та індустріальних парків учасникам

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Різні види парків як спеціальні території для розвитку певних типів діяльності (виробничої, дослідницької та наукової, інноваційної) виникли в різний час. Концепція парків пройшла певні трансформації від появи перших із них у період індустріалізації, коли їх створювали за просторовою логікою «промислових зон», до сьогодні, коли наукові й технологічні парки є складними утвореннями та можуть поєднувати в собі кілька інституційних моделей і систем. Ці процеси трансформації були зумовлені як появою нових виробничих технологій та наукових відкриттів, розвитком транспортної мережі, так і організаційними змінами в системі управління такими утвореннями та бізнес-процесами.

Сьогодні в усьому світі діють понад 20 000
індустріальних парків

56

Перші індустріальні парки було створено в Західній Європі та США ще наприкінці XIX – на початку XX століття. Перший відомий парк – Траффордський індустріальний парк, створений у 1896 році біля Манчестера у Великобританії. У США перший індустріальний парк з'явився біля Чикаго у 1907 році. Через майже пів століття цим досвідом скористалися Азійські Тигри – у 1951 році в Сінгапурі створили перший в Азії індустріальний парк.

Сьогодні в усьому світі діють понад 20 000 індустріальних парків. Найбільше їх у США – понад 400, у Туреччині – понад 260, у Німеччині – понад 200. Перевагами моделі індустріальних парків є те, що вони стимулюють інноваційну діяльність (зокрема, у виробництві високотехнологічної продукції), приваблюють іноземних інвесторів, сприяють поліпшенню екологічного й естетичного середовища міст завдяки очищенню їх від громіздких заводів і фабрик.

Місцеві органи влади багатьох країн Центральної та Східної Європи розвивають індустріальні парки, у межах яких підприємцям пропонують земельні ділянки та приміщення за прийнятну орендну плату, а також широкий спектр послуг. На додачу до цього бізнесу забезпечують доступ до мереж (комунікацій) і ресурсів, транспортної інфраструктури, засобів управління тощо, які для окремих підприємств можуть бути надто складними чи надто дорогими. Такі об'єкти часто будують на землях муніципальної власності або створюються за допомогою відновлення наявних будівель, зазвичай за підтримки центрального уряду.

Науково-технологічні парки є складнішими утвореннями проти індустріальних. Перший науково-технологічний парк почав діяти на базі Стенфордського університету на початку 50-х років XX століття. Він перетворив територію Силіконової (Кремнієвої) долини з одного з найбільш розвинених регіонів США у глобальний центр технологій, фінансів, освіти та досліджень. Успіх Силіконової долини в розвитку високих технологій сприяв появі сотні подібних ініціатив у різних частинах світу. Наступними після Силіконової долини стали парк «Софія Антиполіс» (Франція) у Європі в 60-х роках і науковий центр Цукуба (Японія) в Азії на початку 70-х років XX століття. Ця трійка представляє найстаріші та найвідоміші науково-технологічні парки.

**Індустріальна зона «Середь – Південь» (Словаччина)**

Індустріальний і логістичний парк «Індустріальна зона «Середь – Південь» розташований у селі Нова Дедінка біля міста Середь, поблизу кордонів з Австрією, Угорщиною та Чехією. Саме стратегічне розташування парку та хороша транспортна доступність (близькість до міжнародної автомагістралі) є його основними перевагами. Цей індустріальний парк загальною площею 240 га (на сьогодні найбільший у країні) створено через об'єднання двох менших промислових зон.

Схемою зонування парку передбачено території для складів, логістики та промислового виробництва. Це полегшує залучення інвесторів, які можуть розпочати процес оформлення дозволів і реалізувати свої інвестиційні плани без затримок. Індивідуальні ділянки в межах парку можуть бути об'єднані або поділені з урахуванням потреб учасника.

Адміністрація парку пропонує його учасникам повний пакет послуг, включно з підтримкою під час реєстраційних дій, отримання дозвільної документації для будівництва та в переговорах із місцевими органами влади.

Сьогодні у світі налічується понад 400 науково-технологічних парків, і їх стає тільки більше. Лідером за кількістю науково-технологічних парків є США, де їх створено понад 150. На другому місці Японія зі 111 науковими парками. Китай розпочав створення науково-технологічних парків у середині 80-х років ХХ століття і зараз має приблизно 100 таких територій, з яких 52 створив національний уряд, а решту – місцеві органи влади. За кількістю науково-технологічних парків, за даними ЮНЕСКО, Європейські країни істотно різняться. Так, у Великобританії їх налічується 63, у Франції – 60, у Фінляндії – 24, у Німеччині – 13, у Швеції – 12, у Швейцарії – 7, у Бельгії, Італії та Нідерландах – по 6, у Данії та Іспанії – по 5, у Греції та Польщі – по 4, в Ірландії, Норвегії та Чехії – по 2, в Австрії, Естонії, Латвії, Люксембурзі, Португалії, Туреччині – по 1²². Незважаючи на відмінності в кількості створених науково-технологічних парків, практично в усіх цих країнах їх визнають важливими інструментами економічного розвитку та складниками національної або регіональної інноваційної системи.

22

Science Parks in Europe / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/university-industry-partnerships/science-parks-around-the-world/science-parks-in-europe/>).



57

Сьогодні у світі налічується понад 400 науково-технологічних парків, і їх стає тільки більше

Завдяки цілеспрямованій політиці підтримки в ЄС набувають поширення транскордонні індустріальні парки. До найвідоміших із них належать німецько-голландський транскордонний парк біотехнологій (місто Твенте, Нідерланди) та бельгійсько-голландський «Долина Доммел» (місто Ейндховен, Нідерланди).



Приклади технологічних парків у Європі

У Франції, поблизу Ніцци, діє найбільший у Європі науково-технологічний парк «Софія Антиполіс». Створений 1976 року на території департаменту Приморські Альпи цей науковий парк є успішним прикладом узгоджених зусиль федерального та регіонального урядів зі сприяння технологічному розвитку регіону. Нині площа «Софії Антиполісу» становить 2,3 тис. га, на яких розміщено приблизно 1200 різних підприємств й організацій та зайнято майже 25 тис. працівників. Більшість компаній спеціалізуються на IT і телекомунікаціях, оскільки до підприємців, які вирішили розмістити свої підрозділи на території парку, висувають жорсткі екологічні вимоги. У парку сконцентровані підприємства багатьох великих міжнародних корпорацій (зокрема, «Лоу Кемікал», «Л'Ореаль», «Нестле» та ін.). У складі парку функціонує центр інновацій.

Найбільший технопарк Німеччини – Isar Valley у Мюнхені.

Парк створено на базі Мюнхенського університету (резидентами парку є понад 220 середніх і дрібних підприємств, що ведуть діяльність у сфері електротехніки та мікроелектроніки). Ще один німецький технопарк – Technologie Park Köln «GIZ» (Gründer- und Innovationszentrum) діє у Кельні. Парк розташований у приміщеннях старого хімічного заводу, його загальна площа – орієнтовно 141 тис. кв. м, виробнича – приблизно 50 тис. кв. м. На початку 80-х років ХХ століття підприємство, на якому працювали майже 10 тис. осіб, опинилося на межі банкрутства, а згодом за символічну плату було передане приватному інвесторові, який здійснив реконструкцію, створив інфраструктуру для ведення бізнесу й почав надавати приміщення в оренду невеликим компаніям. Технопарк швидко розвивався, широко залучаючи місцеві компанії. Зрештою діяльність технопарку сприяла швидкому економічному розвитку регіону.

Одним із найуспішніших технопарків у Центральній і Східній Європі є технопарк поблизу Кракова в Польщі.

Його побудували в колишньому містечку металургів Нова Гута, яке в 90-х роках ХХ століття занепало через зміну економічних реалій. Загальна площа парку – 500 га; там працюють понад 160 підприємств, які забезпечують роботою приблизно 18 тис. працівників. Успішному розвитку технопарку сприяла система податкових пільг. Великі підприємства, що є учасниками парку, можуть повернути собі 50%, середні – 60%, а малі – 70% вкладених інвестицій. Крім податкових пільг у технопарку діє бізнес-інкубатор, де випускники польських університетів можуть реалізувати свої найсміливіші ідеї. Для цього вони можуть отримати початковий капітал, а також три роки безкоштовно користуватися приміщеннями й обладнанням.

Управління діяльністю транскордонних індустріальних парків ведуть визначені компанії кожної країни-учасниці, які функціонують згідно із законодавством відповідних країн, а також спільні наглядові органи. Такі компанії можуть бути як приватними, так і належати місцевим органам влади країн-учасниць. Наприклад, чеською частиною австрійсько-чеського індустріального парку «Гмюнд-Чеське Веленіце» управляє Hospodarsky Ltd (65% якого належить Уряду Нижньої Австрії, а 35% – муніципалітету Чеське Веленіце), а австрійською – Industrial Park Austria Co (повністю належить Уряду Нижньої Австрії).

УКРАЇНЬСКА ПРАКТИКА

Розглянуті види парків почали створювати в Україні в різний час як інструменти для реалізації промислової політики, утілення моделі інноваційного розвитку економіки та розвитку інфраструктури підтримки підприємництва. Водночас характерними для України стали несистемне впровадження концепції парків і не до кінця продумані механізми їх державної підтримки. Тож відсутніх результатів від хаотичного створення й функціонування парків в Україні поки що немає.

Процес формування індустріальних парків розпочався після схвалення Урядом України у 2006 році Концепції створення індустріальних (промислових) парків. Концепція передбачала поетапний розвиток: перший етап (2006–2007 роки) – розробка нормативно-правової бази та визначення перспективних територій для розміщення індустріальних парків; другий етап (2008–2010 роки) – реалізація пілотних проєктів; третій етап (від 2009 року) – усунення недоліків і створення мережі індустріальних парків у різних регіонах. Фактично план виконано лише частково, а Закон України «Про індустріальні парки» був прийнятий аж у 2012 році. Перші парки почали реєструвати відповідно до цього Закону з 2014 року, коли їх було створено 12. Потім у 2016 році зареєстровано 3 парки, у 2017 році – 13, у 2018 році – 9, у 2019 році – 6, у 2020 році – 1. Отже, за даними Мінекономіки, станом на 31 січня 2020 року до Реєстру індустріальних (промислових) парків внесено 44 індустріальні парки.



Індустріальний парк «Вінницький кластер холодильного машинобудування»

Вінницький кластер холодильного машинобудування засновано у 2017 році. Ініціатори створення – Вінницька міська рада та ПрАТ «Українська пивна компанія»; керуюча компанія – ТОВ «Промислово-інвестиційна компанія».

Парк створено для розміщення підприємств переробної, машинобудівної та іншої промисловості. Спеціалізація парку – виробництво холодильного обладнання та комплектувальних до нього. У 2017 році парк унесено до Реєстру індустріальних (промислових) парків.

Парк розміщено на земельній ділянці загальною площею 19,2 га, яка розташована на відстані 2 км від міжнародної автомагістралі, 3 км – від міжнародного аеропорту «Вінниця» та 4 км – від залізничного вокзалу. Індустріальний парк створено на 30 років.

Потенційним учасникам парку, крім земельної ділянки, пропонують доступ до всієї необхідної інженерної інфраструктури: мереж електропостачання, водопостачання та водовідведення, газопроводу, а також супровід під час отримання дозволів на будівництво та всіх необхідних адміністративних послуг.

У 2018 році на території парку розпочав роботу завод «Грін Кул», який випускає холодильне обладнання. Завод має площу 25 тис. кв. м. Об'єм інвестицій становить орієнтовно 10 млн євро.

Станом на 31 січня 2020 року до Реєстру індустриальних (промислових) парків внесено 44 індустриальні парки

Відсутність законодавчого підґрунтя для реальної роботи індустриальних парків, які були створені за пілотними проектами (зокрема, «Черляни» у Львівській області та «Рогань» у Харківській області), призвела до того, що їхня діяльність обмежувалася наданням лише інформаційних і консультаційних послуг, а не промисловим виробництвом. На регіональному рівні були прийняті програми розвитку індустриальних парків і декларувалася державна допомога для відповідних ініціатив, однак реальної адміністративної підтримки та фінансування не відбулося.

Аналіз діяльності парків, унесених до реєстру, свідчить про те, що тільки на території 12 з них є реально створені підприємства, що працюють. А у 25 індустриальних парках досі немає керуючих компаній, які відповідають за їхнє функціонування.

Прикметно, що ініціаторами створення таких парків були здебільшого місцеві органи влади. Можливо, саме цим пояснюється й низька ефективність їх створення, адже, на відміну від Чехії чи Польщі, місцеві органи влади в Україні не мають ані достатніх навичок для створення й управління індустриальними парками, ані потрібної кількості коштів, щоб інвестувати в їхній розвиток. Також більшість парків намагаються охопити багато галузей одночасно, не виділяючи якусь конкретну спеціалізацію.

Отже, більшість ініціатив зі створення індустриальних парків сьогодні є формальними й пропонують недостатню організаційну підтримку потенційним інвесторам та учасникам. Крім того, деякі внесені до реєстру індустриальні парки перебувають у стані очікування на запровадження державою податкових і митних стимулів.

До основних причин невдалої розбудови мережі індустриальних парків в Україні можна зарахувати такі: нестабільність умов ведення бізнесу у країні (1); нерозвиненість інфраструктури (2); немає реальної підтримки з боку держави (3); неготовність місцевих органів влади та бізнесу до реальної співпраці (4); незадовільний рівень захисту інтелектуальної власності (5); прогалини й суперечності в законодавстві (6) тощо.

Процес формування технологічних парків в Україні розпочався з прийняття в 1999 році Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків». Преамбулою Закону визначено перелік із 16 технологічних парків: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», «Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона», «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Інтелектуальні інформаційні технології», «Укрінфотех», «Агротехнопарк» (м. Київ); «Вуглемаш», «ЕкоУкраїна», «Ресурси Донбасу» (м. Донецьк); «Інститут монокристалів» (м. Харків); «Наукові і навчальні прилади» (м. Суми); «Текстиль» (м. Херсон); «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБЦЕНТ) (м. Одеса); «Яворів» (Львівська обл.); «Машинобудівні технології» (м. Дніпропетровськ). При цьому 7 парків розташовані в м. Києві, 3 парки – на тимчасово непідконтрольній Україні території.



Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона (м. Київ)

Одним із найуспішніших технологічних парків в Україні є «Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона», створений у 2000 році за ініціативою Національної академії наук України.

Пріоритетними напрямками діяльності технопарку є сучасні енергоефективні та ресурсощадні технології (1); електрометалургія (2); засоби нової техніки в ракетно-космічній і авіаційній галузях, у суднобудуванні, залізничному й морському транспорті (3); ґрунтообробна та прибиральна техніка (4); зварювальні та споріднені процеси під час будівництва (5).

Станом на кінець 2017 року технопарк зареєстрував 13 інноваційних проєктів.

Досягнення парку такі: створено унікальну машину K922 для контактного зварювання високоміцних рейок, машину K1003 для зварювання металопрокату великого перерізу в умовах металургійних підприємств; розроблено новий процес електрошлакового зварювання із застосуванням рідкого присадного металу (ЕШЗ РМ) деталей надвеликих перетинів і габаритів та спеціальне устаткування для його здійснення; уперше отримано наноструктурні матеріали у формі конденсованих плівок, фольг і тонких швидкозакристалізованих стрічок; розроблені наноструктурні зварювальні матеріали, технології з'єднання та ін.

Попри окремі досягнення технопарків, в Україні цей інструмент не став рушієм інноваційного розвитку, зокрема через те, що територіальний принцип організації технопарків повною мірою не був реалізований. Більшість технопарків, створених на базі закладів вищої освіти й наукових установ, не мають окремих приміщень, спеціально відведених для їхніх потреб земельних ділянок, а натомість використовують матеріально-технічну базу материнської установи. Також вони не здійснюють обслуговування підприємств і не сприяють їхній діяльності, як це відбувається повсюдно у світі, а самостійно, силами науковців установ, при яких вони створені, реалізують інноваційні проєкти. За даними Міністерства освіти і науки України, які воно оприлюднило в березні 2018 року, на базі технопарків загалом із початку їх існування з 2000 року реалізовано 120 інноваційних проєктів, створено 3500 робочих місць, вироблено інноваційної продукції на 13 млрд грн і перераховано до бюджету 1,3 млрд грн.

Наслідком цього є те, що технопарки в Україні позбавлені можливості отримання прибутку від продажу своєї частки в статутному капіталі суб'єкта – учасника технопарку (у разі, якщо такий учасник створений у формі товариства), як у більшості технопарків світу, а також не можуть отримувати доходу за надані учасникам послуги.

На заводі розвитку технопарків стоїть і недосконалість чинного законодавства, що проявляється у: відсутності чіткого визначення та відмежування їх від суміжних суб'єктів інноваційної інфраструктури (1); невизначеності організаційно-правових форм як власне технопарку, так і його учасників (2); відсутності належно регламентованої процедури створення і, що важливо, припинення їх діяльності (3); частій змінюваності правового механізму державної підтримки технопарків (4), що свідчить про відсутність належного обґрунтування й бачення майбутніх результатів створення розгалуженої мережі технопарків.

Формування наукових парків в Україні розпочалося 2006 року, коли Верховна Рада прийняла Закон України «Про науковий парк «Київська політехніка». У 2009 році було прийнято спеціальний закон, що врегулював процедури створення, особливості діяльності та управління саме наукових парків. Відтоді процес створення наукових парків дещо активізувався; загалом, за даними Міністерства освіти і науки України, станом на початок березня 2020 року в Україні створено 28 наукових парків.



Науковий парк «Київська політехніка» (м. Київ) (створений у 2006 році)

Науковий парк «Київська політехніка», створений на основі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», є одним із лідерів.

Пріоритетними напрямками діяльності Наукового парку є:

- нові технології виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
- нові технології та обладнання для медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- розвиток сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, робототехніки;
- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- технології високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння;
- технології транспортування енергії, упровадження енергоефективних ресурсощадних технологій та альтернативних джерел енергії;
- широке застосування технологій чистого виробництва й охорони довкілля.

Науковий парк розвиває інноваційну інфраструктуру, що складатиметься з низки лабораторій прототипування та інноваційної майстерні. На їхній базі науковці, аспіранти, студенти «Київської політехніки» зможуть проводити необхідні експерименти, спрямовані на доведення проєкту до передкомерціалізаційної стадії, і створювати прототипи своїх інноваційних продуктів. Крім згаданих елементів інноваційної інфраструктури, у складі наукового парку діє бізнес-інкубатор, а з ним співпрацює низка венчурних та інвестиційних фондів.

Те, що немає вагомих результатів діяльності наукових парків в Україні, можна пояснити кількома причинами. По-перше, засновниками наукових парків згідно з чинним законодавством можуть бути заклади вищої освіти / наукові установи, які, на жаль, сьогодні не мають достатнього потенціалу (або початкового капіталу) для впровадження результатів науково-технічної діяльності в реальний сектор економіки. По-друге, вони також не мають достатніх площ і території, технологічного обладнання для передання їх в оренду новоствореним компаніям. Водночас діяльність наукових парків не є самостійною з погляду ведення як інноваційної політики, так і цільової інноваційної діяльності, оскільки перелік пріоритетних напрямів діяльності наукового парку має затверджувати Міністерство освіти і науки України під час погодження рішення про створення

наукового парку. Потрібно також зауважити, що законодавство України розмежовує наукові та технологічні парки, тимчасом як у закордонній практиці їх майже ніде не розділяють.

Нормативно-правове забезпечення

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
ЗАКони УКРАЇНИ		
Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (ст. ст. 401–404)	Урегульовано базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Статус і особливості спеціальних (вільних) економічних зон та мета їх створення й функціонування; ■ технологічні парки, технополіси визначено як одні з типів спеціальних (вільних) економічних зон; ■ державні гарантії інвестицій у спеціальній (вільній) економічній зоні
Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI (п. 9 ч. 1 ст. 4, ст. 14)	Урегульовано базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Стимулювання використання новітніх технологій і технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг), – один із основних напрямів державної політики у сфері розвитку МСП; ■ науково-технологічні центри, центри трансферу технологій зараховано до об'єктів інфраструктури підтримки МСП
Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» від 13.10.1992 № 2673-XII (ст. 3, ст. ст. 5–11)	Урегульовано базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Технологічні парки та технополіси визначено як окремий тип спеціальних (вільних) економічних зон; ■ порядок створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон й управління ними; ■ повноваження ОМС щодо управління спеціальними (вільними) економічними зонами
Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16.07.1999 № 991-XIV (ст. ст. 1, 3–13)	Урегульовано окремим питанням	<ul style="list-style-type: none"> ■ Визначення термінів «технологічний парк (технопарк)», «проект технологічного парку», «пріоритетні напрями діяльності технологічного парку»; ■ особливості спеціального режиму інвестиційної діяльності технологічних парків
Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 № 1563-VI	Урегульовано окремим питанням	<ul style="list-style-type: none"> ■ Визначення термінів «науковий парк», «проект наукового парку», «пріоритетні напрями діяльності наукового парку»; ■ мета, функції, порядок створення наукового парку; ■ особливості розроблення та реалізації проектів наукового парку; ■ механізм державної підтримки діяльності наукових парків

Де шукати?	Як урегульовано?	Які питання?
Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (ст. ст. 1, 15, 16)	Урегульовано окремі питання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Інноваційний центр, технопарк, технополіс визначено як одну із форм інноваційного підприємства; ■ вимоги до інноваційної продукції; ■ особливості та ознаки інноваційних підприємств; ■ механізм і види підтримки інноваційної діяльності
Закон України «Про індустриальні парки» від 21.06.2012 № 5018-VI	Урегульовано базово	<ul style="list-style-type: none"> ■ Основні засади та порядок створення й функціонування індустриального парку; ■ питання земельних відносин під час створення та функціонування індустриального парку; ■ процедура реєстрації індустриального парку; ■ вимоги до підготовки концепції індустриального парку; ■ порядок конкурсного добору керуючої компанії індустриального парку й укладення договору з нею; ■ особливості та умови ведення господарської діяльності в межах індустриального парку
АКТИ УРЯДУ УКРАЇНИ		
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку прийняття рішення про включення індустриального (промислового) парку до Реєстру індустриальних (промислових) парків» від 16.01.2013 № 216	Урегульовано окремі питання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Процедура та строки розгляду документів і ухвалення рішення про внесення індустриального парку до Реєстру індустриальних (промислових) парків; ■ форма витягу з Реєстру індустриальних (промислових) парків
Постанова КМУ «Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів» від 22.05.1996 № 549	Визначено окремі питання	<ul style="list-style-type: none"> ■ Визначення інноваційної структури та складу її учасників і мети її утворення; ■ особливості ініціювання та вимоги до створення інноваційних структур; ■ вимоги до підготовки проекту діяльності інноваційної структури

На рівні базового закону – ЗУ «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» – установлено, що сприяння та стимулювання використання новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг), є одним із основних напрямів державної політики у сфері розвитку МСП.

Низкою спеціальних законів визначено особливості створення й функціонування індустриальних, наукових і технологічних парків: індустриальних парків – ЗУ «Про індустриальні парки»; наукових парків – ЗУ «Про наукові парки»; технологічних парків і технополісів – ЗУ «Про інноваційну діяльність». Водночас технопарки й технополіси визнано окремим типом спеціальних (вільних) економічних зон

(ЗУ «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», ГКУ).

Загальні питання створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон визначено як господарським законодавством (ст. ст. 401–404 ГКУ), так і спеціальним законом — ЗУ «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», де закріплено також повноваження ОМС щодо управління спеціальними (вільними) економічними зонами.

Процедурні питання внесення індустріальних (промислових) парків до відповідного реєстру, а також особливості створення й підготовки проєктів діяльності технопарків та інших інноваційних структур врегульовано відповідними постановами КМУ.

АЛГОРИТМ ЗАСНУВАННЯ

Проєкти зі створення індустріальних, наукових чи технологічних парків часто пов'язані зі значними ризиками й тому бувають складними в реалізації. Для подолання цих ризиків потрібна злагоджена робота муніципалітетів та приватного сектору зі створення таких об'єктів і забезпечення їх придатності, економічної та фінансової життєздатності.

Створюючи парки, потрібно враховувати їхні особливості, установлені чинним законодавством, зокрема щодо організаційної форми, ініціаторів створення, особливостей управління тощо.

65

ТАБЛИЦЯ 8.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІНДУСТРІАЛЬНИХ, НАУКОВИХ, ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПАРКІВ

Характеристики	Індустріальний парк	Науковий парк	Технологічний парк
Організаційна форма	Облаштована відповідною інфраструктурою територія	Юридична особа	Юридична особа або група юридичних осіб без створення окремої юридичної особи
Мета створення	Забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, розвитку сучасної виробничої та ринкової інфраструктури	Розвиток науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти та/або науковій установі, ефективне й раціональне використання наявного наукового потенціалу, матеріально-технічної бази для комерціалізації результатів наукових досліджень і їх упровадження на вітчизняному та закордонному ринках	Створення організаційних засад виконання проєктів технологічних парків із виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій і забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції

ТАБЛИЦЯ 8. ПРОДОВЖЕННЯ

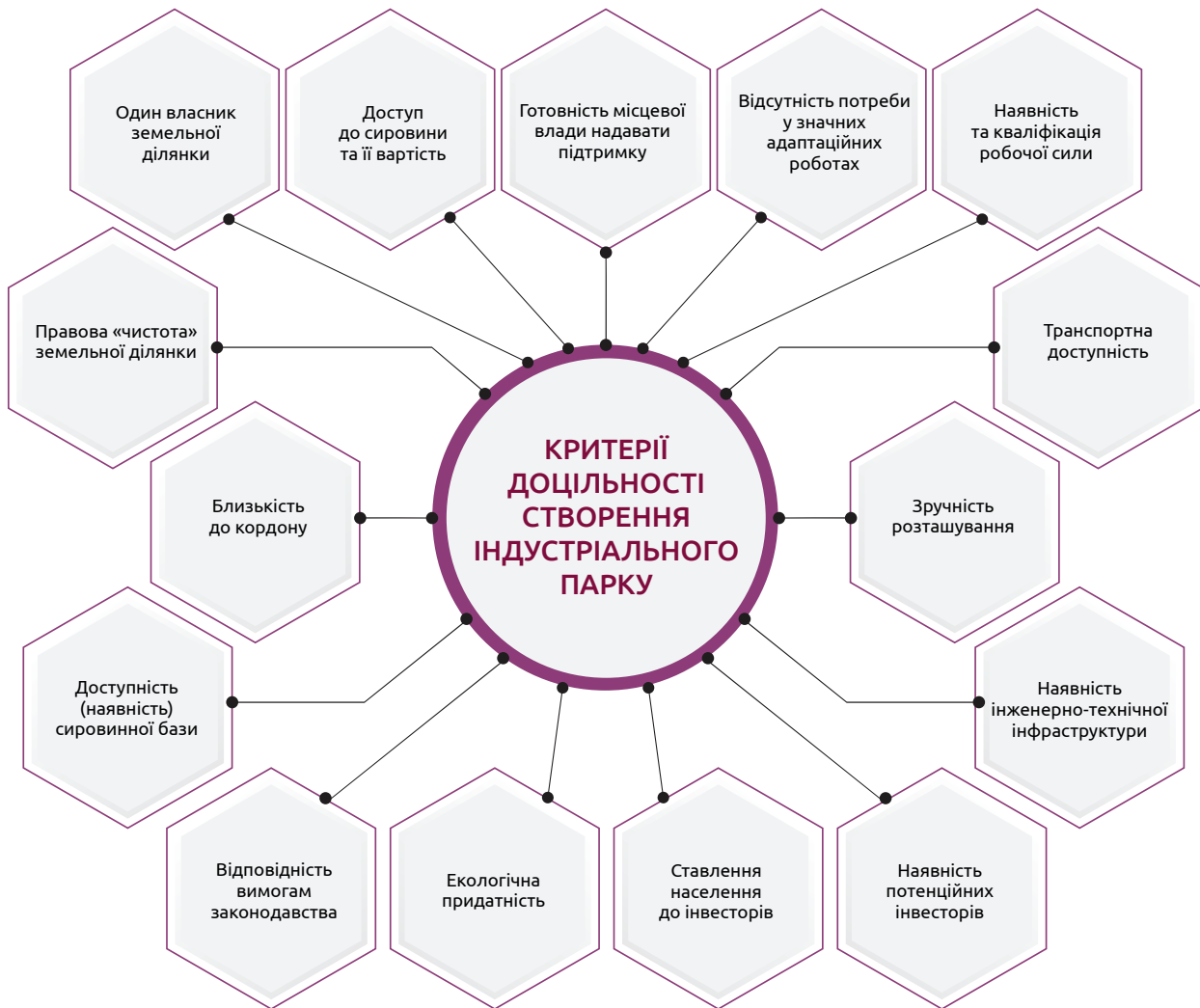
Характеристики	Індустріальний парк	Науковий парк	Технологічний парк
Ініціатори створення	Органи державної влади, ОМС (на землях державної та комунальної власності), власники чи орендарі земельних ділянок (на землях приватної власності)	Заклад вищої освіти та/або наукова установа	Суб'єкти наукової, науково-технічної, підприємницької діяльності
Документи, що визначають засади створення та функціонування	Концепція індустріального парку	Засновницький договір і статут	Проект технологічного парку
Суб'єкт управління	Керуюча компанія	Загальні збори засновників (вищий орган управління) і виконавчий орган управління (формують загальні збори засновників)	Юридична особа – один з учасників технологічного парку, на якого за договором покладено функції поточного керівництва діяльністю технологічного парку

Зважаючи на те, що муніципалітети в Україні безпосередньо можуть бути ініціаторами й засновниками передусім індустріальних парків (щодо наукових і технопарків ініціаторами можуть бути наукові установи, суб'єкти наукової, науково-технічної, підприємницької діяльності, що перебувають у комунальній власності), розгляньмо особливості створення індустріальних парків.

У світовій практиці найпоширенішими є такі **схеми створення індустріального парку**:

- 1) **випуск у підприємства, яке вже існує, земельної ділянки та будівель**, надання їх в оренду тому самому або новому підприємству в наявному вигляді чи після реконструкції, розвитку та розширення території для нових користувачів;
- 2) **придбання земельної ділянки та будівництво споруди для конкретного підприємства** під гарантію довгострокової оренди («будівництво під зобов'язання»);
- 3) **проекування й будівництво індустріального парку**, пошук орендарів або покупців для підготовлених ділянок і будівель («залучення учасників»).

Отже, вибір земельної ділянки для розташування індустріального парку відіграє ключову роль для подальшого його успішного функціонування. Вибір земельної ділянки безпосередньо пов'язаний з іншими критеріями, які доцільно враховувати під час ухвалення рішення про створення індустріального парку (див. схему 4).

**СХЕМА 4.**

Критерії доцільності створення індустріального парку

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ

1. Доцільно розглядати можливості створення індустріальних парків спільно декількома муніципалітетами, які близько розташовані та поєднані економічними зв'язками (зокрема, з використанням інструменту ММС). Такий підхід може бути більш життєздатним завдяки поєднанню наявних ресурсів і можливостей.
2. Обираючи локації для розміщення індустріального або технологічного парку, доцільно здійснити інвентаризацію земельних ділянок або приміщень, які не використовують (особливо для великих міст) і які можуть бути придатні для застосування в комерційних цілях, а також ділянок, які можна забудувати заново або ревіталізувати для використання в майбутньому.
3. Ухвалюючи рішення про створення індустріального або технологічного парку, потрібно брати до уваги, що їх створення доцільне тільки тоді, коли

вже є спроектована система. Така система має інтегрувати господарчу територію, наявні виробничі, адміністративні, логістичні, обслуговуючі об'єкти, доступні трудові ресурси, інженерну та транспортну інфраструктуру тощо. Без будь-якого із цих елементів просторово-господарча структура перестає бути парком.

4. Ухвалення рішення про створення індустріального парку має ґрунтуватися на результатах певних досліджень (аналізі попиту, оцінці обсягу потенційних інвестицій, прогнозі розвитку ринку тощо). Зважаючи на необхідність ухвалення такого рішення в умовах невизначеності (особливо щодо інвестиційного, інноваційного, експортного потенціалу індустріального парку), доцільно застосовувати багатокритеріальну систему для добору проектів зі створення індустріального парку.
5. Виконавчі органи міських рад, маючи відповідні повноваження, можуть бути ініціаторами та посередниками в налагодженні взаємодії між бізнесом, місцевими службами зайнятості, а також установами професійної освіти й підготовки кадрів задля виявлення способів забезпечення підприємств, розташованих на території індустріального або технологічного парку, кваліфікованими трудовими ресурсами.
6. Розвиток інженерної інфраструктури планують індивідуально під проєкт конкретного парку. Водночас інфраструктура повинна бути не просто добре розвинутою, а надлишковою (із запасом) — інакше компанії, розміщені в парку, неминуче зіткнуться з проблемами нестачі територій для розвитку та/або можливостей інженерної інфраструктури, що призведе до зниження їхніх обсягів виробництва або може стати причиною, через яку їхній менеджмент відмовиться розміщувати свої об'єкти.

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

1. Реєстр індустріальних (промислових) парків / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (<http://www.me.gov.ua>).
2. Міжнародна асоціація наукових парків і територій інновацій (англ. International Association of Science Parks and Areas of Innovation) (<https://www.iasp.ws>).
3. Наукові парки / Міністерство освіти і науки України (<https://mon.gov.ua/ua/nauka/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-tehnologij/naukovi-parki>).
4. Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks / United Nations Industrial Development Organization, 2017 (https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-05/UNIDO%20Eco-Industrial%20Park%20Handbook_English.pdf).



ДЛЯ НОТАТОК

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

ДЛЯ НОТАТОК

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



ЗАВАНТАЖУЙ УСІ ЧАСТИНИ ПОСІБНИКА



ЧАСТИНА 1. МЕР: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ, МОДЕЛІ ТА РЕСУРСИ

[http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/
PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_1.pdf)



ЧАСТИНА 2. БЮДЖЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ

[http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/
PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_2.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_2.pdf)



ЧАСТИНА 4. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ ІНСТРУМЕНТИ

[http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/
PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_4.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_4.pdf)



ЧАСТИНА 5. ГРАНТОВІ ІНСТРУМЕНТИ

[http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/
PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/PLEDDG_LED_Finance_Guide_Part_5.pdf)

ПРОЄКТ «ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ»
вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27, м. Київ, 04071
тел.: +38 044 207 1282
e-mail: office@pleddg.org.ua
www.pleddg.org.ua

